



INSTITUTO POLITÉCNICO  
DE VIANA DO CASTELO

O PAPEL DAS AUTARQUIAS NO PLANEAMENTO E GESTÃO DA ATIVIDADE TURÍSTICA NA PERSPETIVA DOS  
TÉCNICOS DE TURISMO DOS MUNICÍPIOS

2024

Luís António Barros Lima



INSTITUTO POLITÉCNICO  
DE VIANA DO CASTELO

# O PAPEL DAS AUTARQUIAS NO PLANEAMENTO E GESTÃO DA ATIVIDADE TURÍSTICA NA PERSPETIVA DOS TÉCNICOS DE TURISMO DOS MUNICÍPIOS O CASO DO NORTE DE PORTUGAL

Luís António Barros Lima



Instituto Politécnico  
de Viana do Castelo

Luís António Barros Lima

**O PAPEL DAS AUTARQUIAS NO PLANEAMENTO E GESTÃO DA ATIVIDADE  
TURÍSTICA NA PERSPETIVA DOS TÉCNICOS DE TURISMO DOS MUNICÍPIOS  
O CASO DO NORTE DE PORTUGAL**

**Mestrado em**

Turismo e Inovação

**Trabalho efetuado sob a orientação da**

Professora Doutora Goretti Silva

Professor Rafael Machado

Novembro de 2024

## MEMBROS DO JÚRI

**Presidente:** Doutora Alexandra Isabela Lopes Correia, Professora Adjunta do Instituto Politécnico de Viana do Castelo

**Vogal:** Doutora Maria Carmen Pardo Lopez, Professora Adjunta do Instituto Politécnico de Viana do Castelo (Arguente)

**Vogal:** Doutora Deolinda Goretti Vaz da Silva Rebelo, Professora Coordenadora do Instituto Politécnico de Viana do Castelo (Orientadora)

**Orientador:** Doutor António Rafael Vilaça e Moura do Vale Machado, Professor Adjunto Convidado do Instituto Politécnico de Viana do Castelo

## AGRADECIMENTOS

Aos que definiram o rumo;

Aos conselheiros assertivos;

Aos que acreditam sempre;

Aos personificadores da responsabilidade;

Aos que estão sempre disponíveis;

Às fontes de inspiração;

Aos que o amor não se define;

Aos que fazem acreditar;

Aos que tornaram possível;

Ao que iria sorrir de orgulho!

Obrigado!

## **DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE**

Declaro que o presente relatório é de minha autoria e não foi utilizado previamente noutro curso ou unidade curricular, desta ou de outra instituição. As referências a outros autores (afirmações, ideias, pensamentos) respeitam escrupulosamente as regras da atribuição, e encontram-se devidamente indicadas no texto e nas referências bibliográficas, de acordo com as normas de referenciação. Tenho consciência de que a prática de plágio e autoplágio constitui um ilícito académico.

## RESUMO

Em Portugal, assistimos ao longo dos últimos anos a debates constantes sobre a centralidade do Estado que têm resultado em reformas administrativas e em consistentes processos de descentralização de competências para entidades regionais e autarquias.

O Turismo, como atividade económica estratégica para o país e para a maioria dos municípios em Portugal, tem sido um dos alvos destes processos de descentralização deixando as autarquias como precursoras da gestão e planeamento da atividade turística.

Esta investigação, focou-se assim em identificar as atuais competências das autarquias na gestão e planeamento da atividade turística através da análise dos planos estratégicos, das estruturas orgânicas dos municípios e na auscultação dos técnicos de turismo dos municípios do norte de Portugal.

Através da utilização do método de investigação misto foram identificadas na análise documental quarenta competências que depois de devidamente organizadas em quatro grandes grupos (estruturação e qualificação da oferta, promoção e comunicação do destino, gestão da atividade turística e monitorização) serviram como base ao questionário aplicado.

Os resultados evidenciam o leque alargado de competências atuais dos municípios e a perspetiva dos técnicos de turismo reitera que essas devem continuar a ser uma competência das autarquias, sendo apenas identificadas algumas alterações nas prioridades atuais para as que os técnicos identificam como mais relevantes.

O presente estudo pretende auxiliar os técnicos de turismo e os decisores políticos das autarquias portuguesas na definição das suas ações e prioridades, permitindo uma melhor gestão, planeamento e controlo da atividade turística.

**Palavras-chave:** autarquias; competências; planeamento; gestão; turismo; municípios

## ABSTRACT

In Portugal, over the last few years we have witnessed constant debates about the centrality of the state, which have resulted in administrative reforms and consistent processes of decentralization of competencies to regional entities and municipalities.

Tourism, as a strategic economic activity for the country and for the majority of municipalities in Portugal, has been one of the targets of these decentralization processes, leaving the municipalities as the forerunners in the management and planning of tourist activity.

This research therefore focused on identifying the current competencies of local authorities in the management and planning of tourism activity through the analysis of strategic plans, the organizational structures of municipalities and the consultation of tourism experts from municipalities in the north of Portugal.

Using the mixed research method, forty competences were identified in the documentary analysis, which after being duly organized into four large groups (structuring and qualifying the offer, promoting and communicating the destination, managing tourism activity and monitoring) were used as the basis for the questionnaire applied.

The results demonstrate the wide range of competences currently held by municipalities and the perspective of tourism officials reiterates that these should continue to be the responsibility of municipalities, with only a few changes being identified in the current priorities for those that the officials identify as most relevant.

This study aims to help tourism experts and policy-makers in Portuguese municipalities to define their actions and priorities, allowing for better management, planning and control of tourism activity.

**Keywords:** municipalities; competencies; planning; management; tourism; municipalities

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|        |                                                                   |
|--------|-------------------------------------------------------------------|
| CCDR-N | Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte, I.P. |
| CIM    | Comunidade Intermunicipal                                         |
| DMO    | <i>Destination Management Organization</i>                        |
| ERT    | Entidade Regional de Turismo                                      |
| OMT    | Organização Mundial do Turismo                                    |
| PENT   | Plano Estratégico Nacional do Turismo                             |
| SMART  | <i>Specific, Measurable, Attainable, Realistic e Time-bound</i>   |
| SPP    | Sociedade de Propaganda Política                                  |
| TdP    | Turismo de Portugal, I. P.                                        |

# INDICE

|                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO .....</b>                                   | <b>1</b>  |
| 1.1 Razões e motivações para a pesquisa .....                          | 1         |
| 1.2 Definição da problemática e dos Objetivos de Estudo .....          | 2         |
| 1.3 Contributos Esperados.....                                         | 2         |
| 1.4 Estrutura do estudo .....                                          | 3         |
| <b>CAPÍTULO 2 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>                         | <b>5</b>  |
| 2.1 Introdução .....                                                   | 5         |
| 2.2 Destino Turístico .....                                            | 5         |
| 2.3 Sistema turístico .....                                            | 8         |
| 2.4 Gestão de Destinos Turísticos .....                                | 8         |
| 2.5 O Planeamento e o turismo.....                                     | 10        |
| 2.6 Formulação da política de desenvolvimento turístico .....          | 12        |
| 2.7 Governança em Turismo.....                                         | 14        |
| 2.8 Evolução da organização institucional do Turismo em Portugal ..... | 17        |
| 2.8.1 Da constituição de 1976 até 1999 .....                           | 18        |
| 2.8.2 A atual organização institucional do Turismo .....               | 21        |
| <b>CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA.....</b>                                   | <b>27</b> |
| 3.1 Introdução .....                                                   | 27        |
| 3.2 Propósito do estudo .....                                          | 27        |
| 3.2.1 Motivo de Escolha do Tema.....                                   | 27        |
| 3.2.2 Processo de Investigação .....                                   | 27        |
| 3.2.3 Objetivos do Estudo.....                                         | 29        |
| 3.2.4 Seleção da amostra.....                                          | 30        |
| 3.3 Métodos de Recolha de Dados.....                                   | 31        |
| 3.3.1 Metodologia de pesquisa .....                                    | 31        |

|                                                                                                   |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.3.2 Pesquisa Qualitativa .....                                                                  | 32        |
| 3.3.3 Pesquisa Quantitativa .....                                                                 | 32        |
| 3.4 Processo de recolha dos dados .....                                                           | 32        |
| 3.4.1 Dados Secundários .....                                                                     | 32        |
| 3.4.2 Dados Primários.....                                                                        | 38        |
| 3.4.1.1 Inquérito por questionário .....                                                          | 38        |
| 3.5 Tratamento e Análise dos Dados .....                                                          | 43        |
| <b>CAPÍTULO 4 – CASO DE ESTUDO: A REGIÃO NORTE .....</b>                                          | <b>45</b> |
| 4.1 A organização da atividade turística no norte de Portugal.....                                | 45        |
| 4.2 Entidades e organizações.....                                                                 | 47        |
| 4.2.1. Entidade de Turismo do Porto e Norte de Portugal .....                                     | 47        |
| 4.2.2 CCDR-NORTE.....                                                                             | 51        |
| 4.2.2.1 O modelo de Governação regional.....                                                      | 51        |
| 4.2.3 Comunidades Intermunicipais.....                                                            | 53        |
| <b>CAPÍTULO 5 - AS COMPETÊNCIAS DAS AUTARQUIAS NA GESTÃO DA ATIVIDADE TURÍSTICA .....</b>         | <b>57</b> |
| 5.1 Introdução .....                                                                              | 57        |
| 5.2 Matriz de análise das competências.....                                                       | 57        |
| 5.3 Análise dos dados do questionário (a perspetiva dos técnicos de turismo da região Norte)..... | 61        |
| 5.3.1 Perfil dos Inquiridos .....                                                                 | 61        |
| 5.3.2 As atuais competências das autarquias.....                                                  | 64        |
| 5.3.2.1 Estruturação e qualificação da oferta.....                                                | 65        |
| 5.3.2.2 Promoção e comunicação do destino .....                                                   | 66        |
| 5.3.2.3 Gestão da atividade turística .....                                                       | 66        |
| 5.3.2.4 Monitorização.....                                                                        | 68        |

|                                                                                   |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.3.2.5 Análise das atuais competências das autarquias .....                      | 68        |
| 5.3.3 Quais deveriam ser as competências das autarquias.....                      | 70        |
| 5.3.3.1 Estruturação e qualificação da oferta.....                                | 70        |
| 5.3.3.2 Promoção e comunicação do destino .....                                   | 70        |
| 5.3.3.3 Gestão da atividade turística .....                                       | 71        |
| 5.3.3.4 Monitorização.....                                                        | 73        |
| 5.3.3.5 Análise de quais deveriam ser as competências das autarquias.....         | 73        |
| 5.3.4 Outras competências.....                                                    | 74        |
| 5.4 Conclusões.....                                                               | 75        |
| <b>CAPÍTULO 6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>                                    | <b>77</b> |
| 6.1 Principais conclusões.....                                                    | 77        |
| 6.2 Contributos para a prática .....                                              | 81        |
| 6.3 Limitações do estudo.....                                                     | 83        |
| 6.4 Indicações para investigações futuras .....                                   | 83        |
| <b>BIBLIOGRAFIA .....</b>                                                         | <b>85</b> |
| Documentos analisados (Matriz de competências) .....                              | 92        |
| <b>APÊNDICES .....</b>                                                            | <b>95</b> |
| Apêndice I – Listagem de competências (Matriz de Análise) .....                   | 95        |
| Apêndice II – Matriz de análise das competências.....                             | 97        |
| Apêndice III – Inquérito por questionário .....                                   | 109       |
| Apêndice IV – Atuais competências das autarquias (listagem ordenada).....         | 121       |
| Apêndice V –Competências que deveriam ser das autarquias (listagem ordenada)..... | 123       |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 Resumo das características dos destinos turísticos .....                                  | 6  |
| Figura 2 Elementos básicos de um destino turístico .....                                           | 7  |
| Figura 3 Quadro conceptual do destino turístico .....                                              | 7  |
| Figura 4 Sistema Turístico - Modelo de Leiper .....                                                | 8  |
| Figura 5 Modelo de Gestão de Destinos Turísticos .....                                             | 9  |
| Figura 6 Etapas no processo de planeamento turístico .....                                         | 11 |
| Figura 7 metodologia de monitorização e acompanhamento da atividade turística.....                 | 13 |
| Figura 8 Formulação da política de turismo .....                                                   | 13 |
| Figura 9 Eixos de Intervenção previstos no PENT .....                                              | 21 |
| Figura 10 Produtos Turísticos Previstos no PENT .....                                              | 21 |
| Figura 11 Entidades Regionais de Turismo .....                                                     | 22 |
| Figura 12 Organização político-administrativa do turismo.....                                      | 25 |
| Figura 13 Comparação dos aspetos da pesquisa qualitativa com os da pesquisa<br>quantitativa.....   | 32 |
| Figura 14 Abordagens utilizadas ao longo da recolha de dados secundários .....                     | 34 |
| Figura 15 Mapa dos municípios com Planos Estratégicos .....                                        | 35 |
| Figura 16 NUTS III .....                                                                           | 45 |
| Figura 17 Sub destinos da Entidade Regional de Turismo do Porto e Norte.....                       | 48 |
| Figura 18 Funcionamento dos órgãos da Entidade Regional de Turismo do Porto e Norte<br>.....       | 49 |
| Figura 19 Modelo de governação regional e suas articulações com os níveis nacional e<br>local..... | 52 |
| Figura 20 Órgãos das Comunidades Intermunicipais .....                                             | 54 |
| Figura 21 Exemplo da matriz de análise das competências por município.....                         | 57 |

## ÍNDICE DE TABELAS

|                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1 Temas recorrentes relacionados às questões de governança no turismo .....    | 16 |
| Tabela 2 Evolução das entidades relacionadas com a gestão da atividade turística..... | 24 |
| Tabela 3 Processo de Investigação.....                                                | 28 |
| Tabela 4 Objetivos e abordagens de investigação .....                                 | 30 |
| Tabela 5 Número de Municípios por NUTS III.....                                       | 35 |
| Tabela 6 Quadro resumo da análise dos planos estratégicos.....                        | 36 |
| Tabela 7 TOP 5 dos municípios com mais dormidas no Norte de Portugal.....             | 37 |
| Tabela 8 Estrutura do questionário .....                                              | 39 |
| Tabela 9 Questionário: Estruturação e qualificação da oferta .....                    | 40 |
| Tabela 10 Questionário: Promoção e comunicação do destino .....                       | 40 |
| Tabela 11 Questionário: Gestão da atividade turística.....                            | 41 |
| Tabela 12 Questionário: Monitorização .....                                           | 42 |
| Tabela 13 Vantagens na utilização do questionário online .....                        | 43 |
| Tabela 14 Setores de atividade e volume de negócios.....                              | 46 |
| Tabela 15 Total de competências analisadas por município .....                        | 58 |
| Tabela 16 Total de competências identificadas por município por tipo de fonte .....   | 59 |
| Tabela 17 Listagem de competências e número total de menções .....                    | 60 |
| Tabela 18 Estruturação e qualificação da oferta (performance) .....                   | 65 |
| Tabela 19 Promoção e comunicação do destino (performance).....                        | 66 |
| Tabela 20 Gestão da atividade turística (performance) .....                           | 67 |
| Tabela 21 Monitorização (performance) .....                                           | 68 |
| Tabela 22 Estruturação e qualificação da oferta (importância).....                    | 70 |
| Tabela 23 Promoção e comunicação do destino (importância) .....                       | 71 |
| Tabela 24 Gestão da atividade turística (importância) .....                           | 72 |
| Tabela 25 Monitorização (Importância) .....                                           | 73 |
| Tabela 26 Principais competências.....                                                | 76 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 1 Top 5 dormidas norte de Portugal .....                                | 37 |
| Gráfico 2 Percentagem de dormidas no norte de Portugal .....                    | 37 |
| Gráfico 3 Número de ações e competências por município .....                    | 58 |
| Gráfico 4 Faixas etárias .....                                                  | 62 |
| Gráfico 5 Categoria técnica .....                                               | 62 |
| Gráfico 6 Área de Formação .....                                                | 63 |
| Gráfico 7 Habilitações literárias .....                                         | 63 |
| Gráfico 8 Tempo em que desempenham funções na Administração Publica Local ..... | 64 |

## CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

### 1.1 Razões e motivações para a pesquisa

O turismo assume um papel determinante no desenvolvimento dos territórios e regiões. Se por um lado é um dos principais responsáveis pela dinamização económica, permitindo a criação de novas empresas, mais rentabilidade aos negócios existentes e, consequentemente a criação de mais emprego, por outro lado assume uma função chave na vertente social, sendo ainda um dos principais fatores de combate à desertificação dos territórios (IPDT, 2022).

Estas e outras razões tornam o turismo uma atividade apetecível, vista como alavanca para o desenvolvimento, colocando o setor turístico no topo da agenda dos municípios em Portugal. No entanto, a complexidade das matérias implícitas no fenómeno do Turismo, os seus múltiplos impactos positivos e negativos e a abrangência de intervenientes envolvidos, tornam a sua gestão difícil, exigindo uma abordagem de planeamento, a médio e longo prazo, multidisciplinar e integrado, com vista à definição de políticas públicas coerentes e ajustadas a cada território.

Silva e Flores (2008) apontam para a necessidade de se gerir os Destinos Turísticos de forma equilibrada devido ao facto dos recursos turísticos serem bens públicos e muitas vezes também bens livres e, por outro lado, pelos múltiplos impactos gerados pela própria atividade turística, o que implica que o uso desses recursos seja coordenado e regulado, oferecendo aos visitantes um produto integrado e devidamente articulado entre os demais atores da cadeia de valor.

Com vista a uma gestão mais coerente da atividade turística têm-se registado nos últimos anos várias iniciativas de descentralização de competências para os municípios e outras entidades do poder local relacionadas com o setor do turismo.

Teles (2021: pg 29) afirma que “a descentralização está na moda”, e que as reformas nesse sentido “têm sido frequentes e intensas nas mais diversas áreas, e o turismo não é uma exceção”.

O mesmo autor refere ainda que a governação local em Portugal é uma teia complexa de vários serviços e respostas à comunidade, composta por um conjunto alargado de instituições e prestadores de serviços. É por isso necessário definir bem os campos de atuação de cada uma das entidades e instituições para evitar a fragmentação dos serviços e a multiterritorialização de entidades com territórios e áreas de responsabilidade sobrepostos (Teles, 2021).

## **1.2 Definição da problemática e dos Objetivos de Estudo**

O principal objetivo do presente estudo é: analisar qual a visão dos técnicos de Turismo e de áreas correlacionadas com o serviço das autarquias sobre o papel dos municípios do norte de Portugal na gestão da atividade turística, identificando as suas potenciais responsabilidades e competências;

De forma a cumprir com o objetivo proposto foram definidos os seguintes objetivos operacionais:

(OP1) Compreender o processo de atribuição e a operacionalização de competências em matéria de Turismo, relativamente às diferentes organizações (nacional, regional e local) envolvidas na gestão da atividade turística;

(OP2) Identificar as atuais responsabilidades e competências dos municípios na gestão do turismo;

(OP3) Identificar as competências que os municípios deveriam ter para a gestão mais eficiente e responsável do turismo;

(OP4) Propor recomendações para o aprimoramento da gestão do turismo por parte de/e através da intervenção dos municípios, aplicando ao caso específico do norte de Portugal;

## **1.3 Contributos Esperados**

As seguintes atribuições de competências aos municípios e a multidisciplinaridade que a atividade turística dificulta a ação dos técnicos das autarquias na definição das suas

prioridades e áreas de atuação. Este estudo pretende contribuir para a definição das competências técnicas dos serviços de turismo dos municípios, e de outros serviços relacionados, bem como a estruturação das prioridades na definição de políticas públicas em turismo.

Pretende também funcionar como um instrumento de apoio aos técnicos de turismo das autarquias para compreenderem melhor quais as competências e áreas de atuação em que devem exercer a sua atividade.

A estruturação de uma lista clara e objetiva das competências das autarquias permite ainda a redução das assimetrias na gestão da atividade turística, bem como a sobreposição de competências entre entidades locais, regionais e nacionais.

#### **1.4 Estrutura do estudo**

Este estudo organiza-se em 6 capítulos.

O capítulo atual, corresponde à introdução, onde é apresentado o tema da investigação e justificação da sua pertinência, à identificação dos objetivos a atingir, e dos contributos esperados, seja em termos teóricos, seja em termos práticos.

No capítulo 2 é apresentada a revisão bibliográfica que se debruça sobre os principais conceitos relacionados com os objetivos e as áreas temáticas da investigação. Inicialmente, é apresentado a evolução do conceito de destino turístico e dos elementos que o integram, bem como as metodologias para a sua gestão. É desenvolvido o conceito de planeamento em turismo e das suas etapas bem como explicado o processo de definição de políticas públicas em turismo. Por fim, é apresentada a evolução da organização do poder local em Portugal e das entidades que tutelam a atividade turística a nível nacional e regional.

No capítulo 3, apresenta-se, de forma detalhada, a metodologia adotada no decurso da investigação. Caracteriza-se o processo de pesquisa, através da descrição dos métodos de investigação e procedimentos adotados na recolha e no tratamento dos dados, e os motivos subjacentes. São ainda referidos os aspetos éticos subjacentes à investigação.

No capítulo 4, caracterizam-se as várias entidades que, além dos municípios, têm responsabilidades na gestão e coordenação da atividade turística no norte de Portugal, sendo elas a Entidade Regional de Turismo do Porto e Norte de Portugal, a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte e as Comunidades Intermunicipais.

No capítulo 5 são apresentados os resultados da investigação obtidos pela análise de dados secundários e pela obtenção de dados primários através da realização de questionários.

No sexto e último capítulo são apresentadas as principais conclusões, os contributos para a prática, as limitações encontradas no decorrer da investigação e sugestões para investigações futuras.

No final, apresenta-se as referências bibliográficas utilizadas. Nos apêndices e anexos, encontram-se a matriz de competências e elementos relacionados com a mesma, e outras informações relacionadas com a recolha de dados.

## CAPÍTULO 2 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 Introdução

Neste capítulo, serão definidos e enquadrados alguns conceitos e aspetos que estão na base da presente investigação. Neste sentido, serão apresentadas as noções de Destino Turístico as suas componentes e dimensões, os vários modelos de Gestão de destinos turísticos, e a organização do sistema turístico.

Definem-se os modelos de Governança em Turismo e a forma como se desenham as políticas públicas de turismo em Portugal, bem como a organização politico/administrativa do turismo no nosso país.

Por fim, serão apresentadas as atuais competências das autarquias na gestão da atividade turística.

### 2.2 Destino Turístico

Segundo Silva (2009, p. 93) um destino turístico é composto, essencialmente, por uma estrutura de oferta de produtos e serviços específicos ao turismo, organizada de forma consistente e autónoma para tomada de decisões, apresentada numa área geográfica específica e com uma imagem unificada, frequentemente promovida de maneira integrada ou sob uma marca única e distintiva.

Valls (2006) citado em Cerdeiro, (2014, p. 10) identifica cinco grandes áreas que devem merecer especial atenção no momento de definição de um destino turístico: (1) o espaço geográfico homogéneo – ou seja, tem de ser um local que possui características comuns; (2) a centralidade – que se refere à capacidade do destino em atrair pessoas; (3) uma oferta estruturada – a necessidade da apresentação de produtos e serviços numa oferta integrada; (4) a marca – a existência de uma marca, que reflita a oferta e as características do destino, que permita a sua rápida identificação por partes dos turistas/consumidores e que seja capaz de desencadear afetos e sentimentos nas pessoas; e por fim, (5) a comercialização conjunta – ou seja, promoção do destino numa perspetiva estratégica sob um modelo de negócios, e que envolva todos os atores que

de alguma forma, direta ou indireta, estão ligados à atividade turística do destino e que fazem parte da sua cadeia de valor.

Este autor ressalva assim a importância da homogeneidade do destino e a existência de oferta estruturada e de uma marca que possibilite a comercialização conjunta e que possua autonomia de decisão na construção de políticas a curto, médio e longo-prazo.

Na figura 1 seguinte podemos ver as características dos destinos turísticos, tendo em consideração o autor Silva (2009, p. 93):



*Figura 1 Resumo das características dos destinos turísticos*  
Fonte: Silva (2009, p. 93)

O mesmo autor ressalva ainda o desempenho do sector público, que deve cumprir um papel ativo na gestão e planeamento do destino, adotando uma política de turismo, suportada em planos estratégicos e de desenvolvimento e regulamentação apropriada, assegurando as infraestruturas básicas e os acessos às áreas turísticas, para além de garantir as medidas relacionadas com o equilíbrio ambiental e a proteção sociocultural.

Os destinos turísticos contêm segundo a OMT (2007), um conjunto de elementos básicos que atraem os visitantes aos destinos (figura 2). A organização e a qualidade desses elementos vão influenciar as decisões dos visitantes ao realizarem sua viagem.

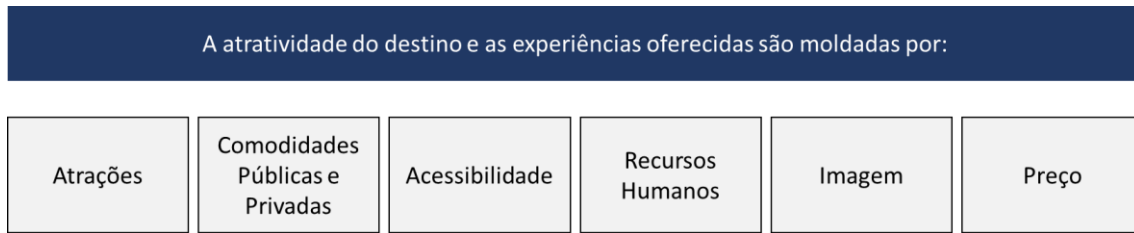


Figura 2 Elementos básicos de um destino turístico

Fonte: OMT (2007)

O fenómeno turístico produz assim múltiplas consequências de ordem social, económica e ambiental sobre a população residente, sobre o tecido empresarial e sobre os turistas (Cosa, 2010). Dada a complexidade da atividade turística é premente a existência de um conceito estável de destino turístico, que permita agilizar a sua gestão como se pode verificar na definição e quadro concetual que a OMT apresenta relativamente ao tema.

Deste modo, a OMT (2010) considera que um Destino Turístico é um espaço físico no qual o turista passa pelo menos uma noite. Independentemente da escala, pode ser considerado um país inteiro, uma região ou ilha, uma vila ou cidade. Um destino inclui todos os serviços, recursos, comodidades, atrações, instalações e serviços/produtos de apoio oferecidos aos visitantes durante o período de estadia.

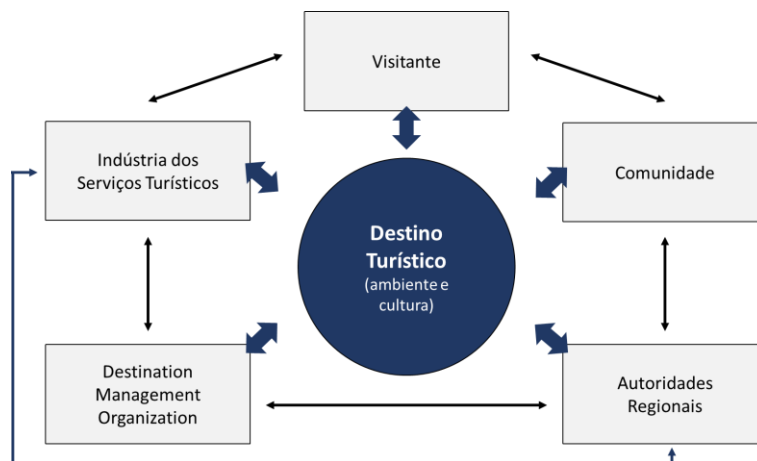


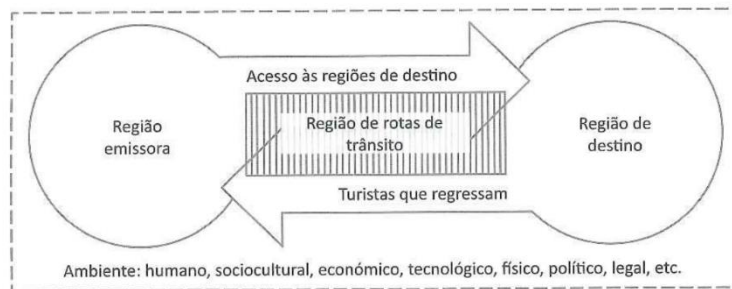
Figura 3 Quadro conceitual do destino turístico

Fonte: Adaptado de OMT (2010)

A investigação em turismo deve, assim, ser desenvolvida com uma perspetiva multidisciplinar tendo em conta tratar-se de uma das atividades humanas mais complexas e transversais.

## 2.3 Sistema turístico

Hoje, as abordagens ao estudo da atividade turística já contemplam a procura, a oferta e a distribuição no sistema turístico, adicionando-se ainda a forte envolvimento de fatores ambientais externos ao setor (transportes, segurança, custo de vida, entre outros) e de múltiplos interesses tais como o das comunidades locais, os dos visitantes, com origens e culturas distintas e os diversos agentes do turismo (Silva F. , 2017).



*Figura 4 Sistema Turístico - Modelo de Leiper*

Fonte: Silva e Umbelino (2017)

O modelo de Leiper (figura 4) estrutura o sistema turístico em três elementos – turistas, elementos geográficos e setor turístico.

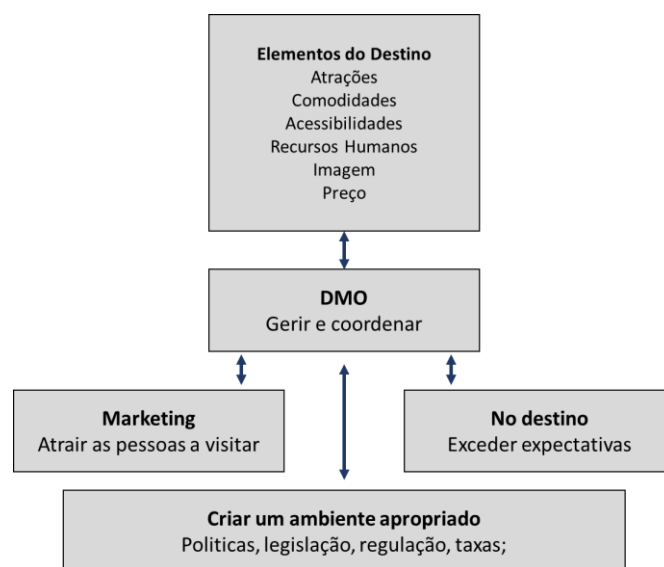
Para este autor o turismo é visto como uma experiência fundamentalmente humana, colocando assim o turista como ator principal. São delineados três espaços geográficos: a região emissora, onde ocorre a estimulação e reconhecimento da motivação, planeamento e organização da viagem; a região de destino; e a região de rotas de trânsito, que inclui pontos de paragem e que podem ser aproveitados. Leiper inclui ainda as várias empresas e organizações que compõem a oferta turística e contempla a presença de um ambiente externo, que exerce uma influência sobre o sistema (Nunes, 2017).

## 2.4 Gestão de Destinos Turísticos

A gestão de destinos é na sua essência a gestão coordenada de todos os elementos que compõem um destino, assumindo um aspeto estratégico na abordagem para ligar estas entidades, por vezes muito separadas, para uma melhor gestão da atividade turística (OMT, 2007).

Embora os primeiros conceitos sobre gestão de destinos turísticos tenham surgido durante os anos 70, foi nos anos 90 que o conceito sofreu maiores contributos com a deslocação da abordagem do conceito, do ponto de vista do planeamento e desenvolvimento muito ligado às conceções geográficas, para uma abordagem mais centrada na compreensão do funcionamento do destino como sistema. Nesta abordagem destaca-se o papel ativo que os vários agentes que disputam o espaço destino passam a assumir (Flores, 2009).

A OMT (2007) cria ainda o seguinte modelo de gestão dos destinos (figura 5):



*Figura 5 Modelo de Gestão de Destinos Turísticos*

Fonte: Adaptado de OMT (2007)

A OMT (2007) define gestão de destinos turísticos como a gestão coordenada de todos os elementos que compõem um destino (atrações, comodidades, acessibilidades, imagem e preços). Para a gestão o destino deve adotar uma abordagem estratégica vinculativa de um conjunto de entidades ligadas ao setor.

Esta gestão conjunta pode ajudar a evitar a duplicação de esforços em relação à promoção, criação de serviços ao visitante, formação, apoio empresarial e identificar quaisquer lacunas de gestão que não estejam a ser abordadas.

Segundo a OMT (2007) a gestão dos destinos pode assumir diversas formas, sendo algumas delas: um departamento de uma entidade pública única; uma parceria de entidades públicas, atendida por parceiros; uma parceria de entidades públicas, através de uma unidade de gestão conjunta; Entidade(s) pública(s) que delega(m) as suas

competências nas empresas privadas; uma parceria público-privada ou uma associação ou empresa financiada puramente por uma parceria do setor privado.

Os elementos do destino (figura 5) são apoiados pelo marketing para fazer com que as pessoas visitem o destino em primeiro lugar e encontrem os serviços que necessitam no local, garantindo que as expectativas sejam atendidas no destino. Subjacente a essas atividades está a necessidade de garantir um ambiente adequado (físico, social e económico) no qual se desenvolve o turismo. A Entidade responsável pela gestão do destino deve liderar e coordenar esses diferentes aspetos do destino OMT (2007).

## **2.5 O Planeamento e o turismo**

A definição de políticas de desenvolvimento da atividade turística, articuladas entre o setor público e privado, constitui um desafio permanente, mas imperativo para a sustentabilidade da atividade turística.

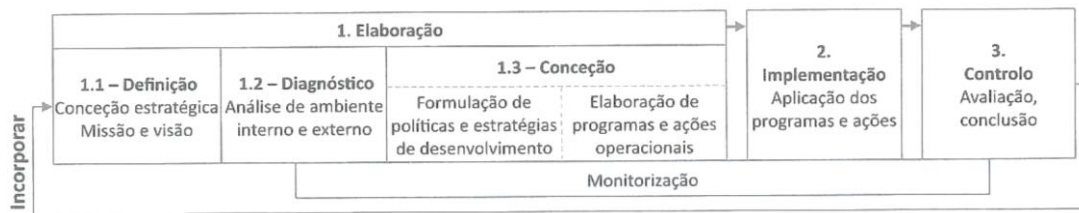
Podemos assim entender que o “planeamento é um elemento crítico para o desenvolvimento a longo prazo dos destinos turísticos” (Silva, 2017, p. 28).

A fragmentação da oferta, com o predomínio de pequenas e microempresas, e a panóplia de bens e serviços utilizados e interligados à atividade turística como os transportes, o alojamento, a restauração e a animação, tornam o planeamento complexo juntando ainda ao facto da subvalorização do planeamento ao longo dos últimos anos em Portugal.

A atividade turística tem o potencial de criar emprego, empresas e infraestruturas que diminuem a pobreza e as desigualdades territoriais. No entanto o desenvolvimento descontrolado do turismo tem associado um conjunto de riscos e impactos negativos na sociedade e nos recursos naturais e culturais, como a degradação da natureza, conflitos sociais e também a desorganização do setor empresarial, condicionando o ciclo de vida dos destinos turísticos (Martins, 2017).

Segundo Silva (2017), o processo de planeamento tem como principal objetivo preparar o futuro, criando um caminho de desenvolvimento segundo uma missão e visão previamente definidas. O processo de planeamento é cíclico e desenvolvido em etapas:

elaboração do plano, que consiste na definição, no diagnóstico e na conceção; implementação; e controlo (figura 6).



*Figura 6 Etapas no processo de planeamento turístico*

Fonte: Silva e Umbelino (2017)

Todas as etapas são cruciais para a conceção e implementação de um plano estratégico.

Nas primeiras fases (definição e diagnóstico) são definidas a conceção estratégica com base nos valores da organização e é realizado o diagnóstico que permite perceber como está a atividade turística no destino, tanto a nível da oferta como da procura, através da análise de diversos indicadores.

Na terceira fase, a fase de conceção é desenvolvido o plano propriamente dito, com a definição de objetivos, metas e planos de ação. E pode ser dividida em duas partes, a primeira mais ao nível estratégico e a segunda mais operacional. Aqui são definidas as prioridades para o setor e as principais linhas do trabalho a ser desenvolvido por parte das entidades responsáveis, muitas vezes num período temporal superior a cinco anos.

Para facilitar a monitorização e avaliação do plano, para cada objetivo é conveniente serem definidos tanto fatores críticos de sucesso, como critérios de avaliação de desempenho que permitem medir o sucesso da implementação das medidas/ações definidas anteriormente.

As duas fases seguintes, a implementação e controlo devem acontecer em simultâneo. A monitorização controla os desvios ou alterações de contexto, permitindo ajustes e correções. Por fim a avaliação deve acompanhar o desenvolvimento e implementação do plano (Silva F. , 2017).

## 2.6 Formulação da política de desenvolvimento turístico

A formulação da política de turismo é a fase mais determinante do desenvolvimento do processo de planeamento estratégico, onde se define um conjunto de decisões, integradas harmonicamente no contexto da política nacional de desenvolvimento, e orientam a condução do setor e regulando as ações a serem executadas, traduzindo-se em planos e programas de desenvolvimento para o setor (Beni, 2001).

Mas para a formulação das políticas públicas em turismo é necessário definir o quadro institucional do destino/país, para ser possível iniciar a preparação dos trabalhos no sentido da formulação da respetiva política de desenvolvimento turístico. É nesta fase que se inicia o respetivo processo de planeamento, com especial atenção para com os impactos económicos, socioculturais e ambientais da atividade turística no destino (Gunn, 1989; Hall, 2008).

Neste contexto é consensual que a governança de um destino turístico é complexa e tem de ser gerida com a adoção de uma abordagem adaptativa, em vez de uma abordagem rígida entre os vários intervenientes (Baggio et al., 2010).

Contudo, segundo Ribeiro (2016, pag. 41) “decorrente da falta de conhecimento e compreensão sobre o sistema turístico por parte dos legisladores e administradores de órgãos oficiais de turismo”, os impactos positivos da atividade turística são os principais argumentos utilizados pelos profissionais e empresários aos decisores políticos no momento da procura de um reforço do financiamento e reconhecimento do turismo. Este facto enviesa a formulação da política pública de turismo que apenas com a investigação independente e exaustiva sobre os impactos positivos e negativos do turismo poderá levar a uma boa tomada de decisão por parte dos órgãos sob tutela do estado.

Edgell et al. (2008) sugere a necessidade de existir uma estrutura fixa nos Governos que desenvolva investigação em turismo, de modo constante, e que utilize uma metodologia de monitorização e acompanhamento da atividade turística e um sistema de avaliação para apoio à tomada de decisões.

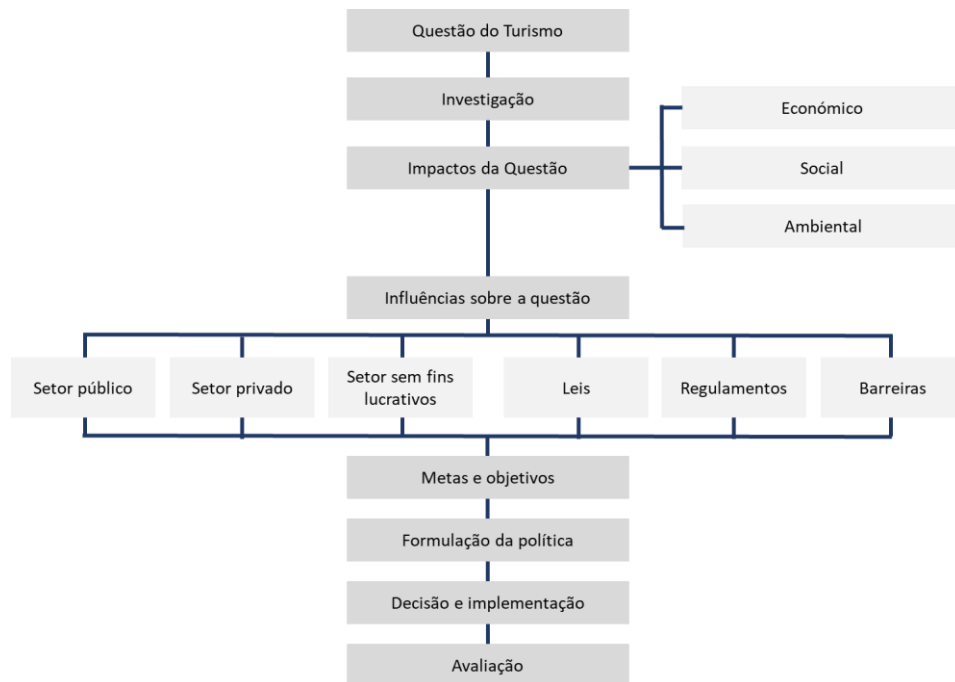


Figura 7 metodologia de monitorização e acompanhamento da atividade turística

Fonte: Adaptado Edgell et al., (2008)

A formulação da política de turismo deverá, então, obedecer a um plano que concretize não só o pensamento estratégico do destino como a respetiva concretização e avaliação das decisões implementadas (Figuras 7 e 8).

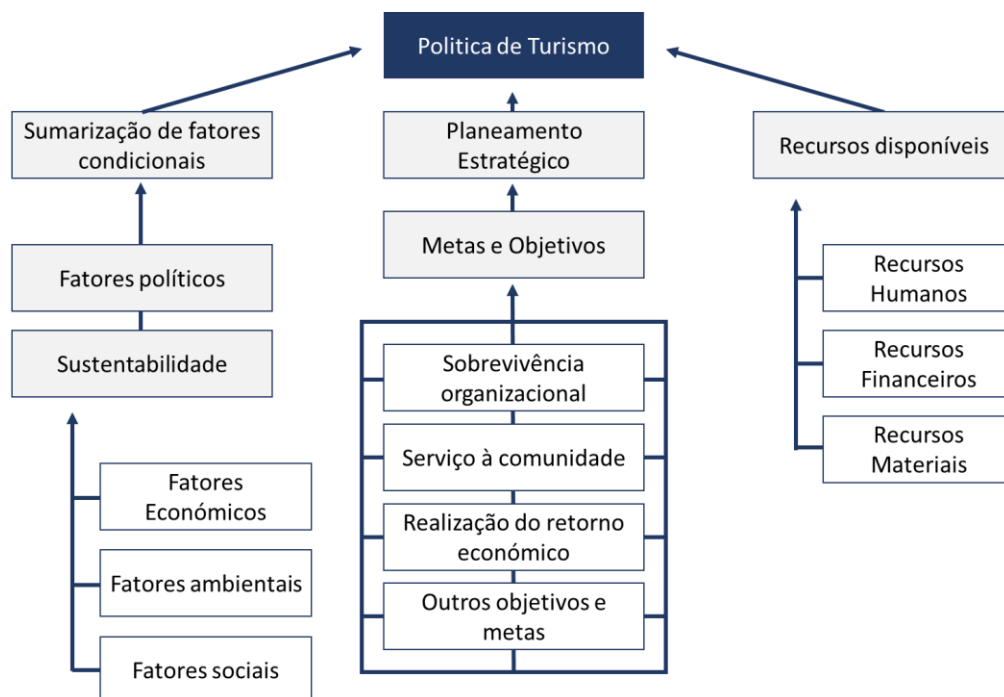


Figura 8 Formulação da política de turismo

Fonte: Adaptado Edgell et al., (2008)

## 2.7 Governança em Turismo

A variedade de questões políticas que podem impactar o sistema turístico é refletida na estrutura organizacional do mesmo. De facto, o turismo exige uma comunicação e cooperação intensas entre o governo o setor privado e a comunidade recetora. Em razão dessa necessidade de interação, surgem diferentes tipos de organizações, incluindo aquelas de participação voluntária, com o objetivo de atender aos interesses e necessidades de cada grupo envolvido. Embora essas organizações sejam distintas, todas oferecem aos diversos intervenientes do sistema turístico maneiras de se organizarem e perseguirem objetivos e metas comuns (OMT, 2003).

Entendidas como instituições económicas e sociais, essas organizações são formadas por grupos de pessoas que se reúnem voluntariamente, constituindo grupos estáveis que estabelecem diversas correlações entre si, com o objetivo de alcançar metas comuns e concretas. Para isso, criam uma estrutura de autoridade, definem e distribuem funções, atividades e tarefas específicas, coordenando-as de maneira racional, e utilizam uma variedade de recursos (como financeiros, locais, materiais, tecnológicos, entre outros) e capacidades compartilhadas como redes de relações, liderança, conhecimento do mercado e do setor (Brandão, 2014).

Portanto, é crucial compreender como, e em que contexto de evolução do sistema turístico, é possível alcançar a melhor coordenação entre os elementos que influenciam as organizações e aqueles que procuram atingir os seus objetivos. A governança é, portanto, entendida como “o conjunto de tarefas, tais como a tomada de decisão, execução de decisões, comunicação de regras e medição do desempenho que permitem que as funções de um sistema possam prosseguir” (Laws, et al., 2011).

A governança em turismo é uma prática mensurável de governo que possui por objetivo a orientação do sistema turístico, de forma eficiente, e em diferentes níveis. Tem por objetivo gerir o turismo através de formas de coordenação, colaboração e/ ou cooperação eficientes, transparentes e responsáveis para a prossecução de metas de interesse coletivo compartilhadas por redes de atores e parceiros (Durán, 2013).

Para Ritchie & Crouch, (2003), o ambiente político/ governança é também um dos quatro pilares principais de sustentabilidade, juntamente com os pilares ambiental, económico e sociocultural.

Segundo o conceito de Turismo Sustentável da Organização Mundial do Turismo, o turismo sustentável deve fazer um uso adequado dos recursos ambientais, respeitar a autenticidade sociocultural das comunidades e assegurar que as atividades económicas sejam viáveis no longo prazo, requerendo ainda a participação informada de todos os intervenientes, a monitorização constante dos seus impactos, mantendo um elevado nível de satisfação dos turistas (Moniz, 2006).

Só este trabalho conjunto entre as várias organizações de turismo, sejam elas, públicas, privadas ou sem fins lucrativos que compõem e alimentam a cadeia de valor do turismo, permite o desenvolvimento sustentável e coordenado de um destino turístico.

A governança de destinos turísticos, refere-se assim ao desenvolvimento e implementação, por parte do organismo oficial de turismo, de: (1) uma política coesa; (2) um sistema de gestão consistente; (3) e uma tomada de decisão eficaz. A governança de destinos turísticos é, portanto, o processo através do qual cada organismo oficial de turismo concretiza o processo de: (1) definição das atividades operacionais; (2) gestão de expectativas; (3) definição das prioridades; (4) e definição dos objetivos da organização (OMT, 2010).

E nesta matéria, as principais preocupações para os decisores políticos, gestores, membros da comunidade e académicos, são alcançar a cooperação, a colaboração e a integração entre: (1) os órgãos do Governo envolvidos nos vários aspetos do turismo; (2) o Governo e o setor empresarial privado; (3) e entre as políticas de turismo e os interesses da comunidade (Laws et al., 2011, p.1).

Os temas recorrentes relacionados às questões de governança no turismo, especialmente nos destinos regionais, que são mais próximos do objeto de estudo, são principalmente caracterizados por quatro grandes eixos: (1) desenvolvimento; (2) infraestrutura e gestão; (3) comunidade; (4) impactos, como apresentado na tabela 1.

| Principais temas de governança de desenvolvimento regional | Questões específicas de governança desenvolvimento regional                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Questões de desenvolvimento                                | Desenvolvimento sem direção<br>Tipo de desenvolvimento<br>Custo de oportunidade                                                                                  |
| Questões estruturais e de gestão                           | Falta de política<br>Falta de coordenação<br>Programas de gestão ineficazes<br>Morosidade na mudança<br>Financiamento                                            |
| Questões comunitárias                                      | Conflito na comunidade<br>Falta de compromisso local<br>Acesso a ativos regionais<br>População e ritmo de desenvolvimento<br>Perda de estilo de vida tradicional |
| Questões de impacto                                        | Falta de paridade na comunidade<br>Dificuldade em estudar os impactes<br>Dependência do ambiente físico<br>Impactes do turismo regional e desenvolvimento        |

*Tabela 1 Temas recorrentes relacionados às questões de governança no turismo*

Fonte: Ribeiro (2016)

A nível local, as autarquias em conjunto com as freguesias, são a entidade responsável pela governança local, que gere e define políticas públicas em proximidade com as necessidades do território, da população e dos agentes económicos. Com este papel reforçado, as autarquias são hoje entidades políticas autónomas com atribuições e competências próprias, deixando de ser entidades na sua essência centradas em funções relacionadas com investimento e infraestruturação do território, para entidades que hoje assumem um papel central e decisivo na provisão de serviços e políticas públicas (Monteiro & Romão, 2018).

## 2.8 Evolução da organização institucional do Turismo em Portugal

Não é possível precisar quando surgiu o turismo em Portugal, mas o primeiro organismo/instituição criada no país para a gestão do turismo foi a Sociedade Propaganda de Portugal (SPP), sem dúvida uma das iniciativas mais admiráveis do início do século XX e aquela que mais influenciou o acordar do turismo em Portugal (Cunha, 2010). Esta Sociedade, de iniciativa popular, de caráter independente e dissociada de qualquer filiação política ou religiosa e sem qualquer fim lucrativo, foi formalmente estabelecida em 28 de fevereiro de 1906, constituindo a primeira organização a definir um projeto de desenvolvimento para o turismo em Portugal (Pina, 1988).

Tirando proveito da realização do IV Congresso Internacional do Turismo em Portugal em maio de 1911, o governo decidiu institucionalizar a organização do turismo nacional. Utilizando como modelo a *Office National du Tourisme* criada em França poucos anos antes. A nova organização era constituída por uma Repartição de Turismo, inserida no Ministério do Fomento, e supervisionada por um Conselho de Turismo com 7 membros que tinha competência para ordenar a produção de estudos e deliberar sobre as respetivas conclusões. Para chefe da Repartição foi nomeado, pelo então Ministro do Fomento, Brito Camacho, ficando Sebastião de Magalhães Lima a presidir ao Conselho de Turismo (Cunha, 2010).

A nova Repartição foi dotada de autonomia administrativa e financeira, porque passou a receber os impostos especiais lançados sobre as indústrias do Turismo, cabendo-lhe, entre outras, as funções de estudar a conveniência de novas ligações internacionais, a melhoria das condições de transporte, circulação e hospedagem dos turistas, a criação de novos motivos de atração e a de fazer a propaganda do país (Cunha, 2010).

Deste modo Portugal segue o exemplo da Áustria em 1909 e da França em 1910 e torna-se o terceiro país do mundo a criar a sua organização oficial do turismo.

### 2.8.1 Da constituição de 1976 até 1999

A figura jurídica das Autarquias Locais como hoje as conhecemos, surge apenas com a Constituição de 1976, “que consagra a autonomia do poder local e atribui à Assembleia da República a competência para legislar sobre a organização das autarquias locais”, e determina ainda que os municípios correspondem aos concelhos existentes criados no Estado Novo, e denominados como concelhos, podendo a Assembleia da República criar outros ou extinguir os que forem manifestamente inviáveis (República, 2021).

O quadro que define a transferência de competências para as autarquias locais é constituído na Lei nº 159/99 de 14 de setembro de 1999, que tem como principal objetivo estabelecer o quadro da transferência de “atribuições e competências para as autarquias locais, bem como de delimitação da intervenção da administração central e da administração local, concretizando os princípios da descentralização administrativa e da autonomia do poder local” (Lei n.º 159/99, 1999).

Os poderes concedidos aos órgãos das autarquias locais, permite-lhes atuar em diversas vertentes cuja natureza pode ser: consultiva; de planeamento; de gestão; de investimento; de fiscalização e de licenciamento. Nesse mesmo documento são ainda enumerados os domínios específicos em que podem exercer estes poderes:

- |                                   |                                           |
|-----------------------------------|-------------------------------------------|
| a) Equipamento rural e urbano;    | j) Proteção civil;                        |
| b) Energia;                       | k) Ambiente e saneamento básico;          |
| c) Transportes e comunicações;    | l) Defesa do consumidor;                  |
| d) Educação;                      | m) Promoção do desenvolvimento;           |
| e) Património, cultura e ciência; | n) Ordenamento do território e urbanismo; |
| f) Tempos livres e desporto;      | o) Polícia municipal;                     |
| g) Saúde;                         | p) Cooperação externa                     |
| h) Ação social;                   |                                           |
| i) Habitação;                     |                                           |

A transferência de competências diretamente ligadas à atividade turística, insere-se na sua maioria no domínio da promoção do desenvolvimento e no ordenamento do território, sendo as competências enumeradas na respetiva lei as seguintes:

- a) Criar ou participar em estabelecimentos de promoção do turismo local;
- b) Participar nos órgãos das regiões de turismo;
- c) Participar na definição das políticas de turismo que digam respeito ao concelho, prosseguidas pelos organismos ou instituições envolvidas;
- d) Promover e apoiar o desenvolvimento das atividades artesanais e das manifestações etnográficas de interesse local;
- e) Criar e participar em associações para o desenvolvimento rural;
- f) Licenciamento e fiscalização de empreendimentos turísticos e hoteleiros;
- g) Elaboração do cadastro dos estabelecimentos industriais, comerciais e turísticos;

A criação da figura jurídica das Autarquias Locais na Constituição de 1976, leva a uma reforma da organização institucional do turismo em Portugal, adaptando-a às novas dimensões do setor (Cunha, 2006).

Segundo Mangorrinha (2012), as atribuições de competências às autarquias locais, estão diretamente associadas à satisfação das necessidades das comunidades locais que tutelam tendo assim em consideração aspetos da maior importância, também para o turismo a uma escala local, sendo as autarquias a instituição com mais vocação e meios para a gestão quotidiana da atividade turística. Logo em 1978 realiza-se o I Congresso do Turismo Local e Regional onde foi defendida a tese da descentralização como um fator de progresso, assegurando que as instituições autárquicas se sentiam particularmente vocacionadas para desenvolver ações ligadas ao setor do turismo (Mangorrinha, 2012).

Quatro anos mais tarde, em 1982, foi promulgada a Lei-Quadro das Regiões de Turismo (Decreto-Lei n.º 327/82, de 16 de agosto), que modificou de forma significativa o enquadramento institucional e jurídico do turismo em Portugal. Este diploma estabeleceu-se como uma lei de regionalização do setor turístico, resultando, a partir desse momento, na predominância dos órgãos regionais de turismo em relação aos órgãos locais (Torres, 2013).

As principais competências atribuídas às comissões regionais de turismo eram:

- a) Definir a política do turismo da região, no quadro do planeamento nacional, regional e municipal, com vista à inserção do desenvolvimento turístico da região nas orientações traçadas para o desenvolvimento do País;

- b) A coordenação das atividades turísticas da região;
- c) Promover o turismo interno na respetiva região e colaborar com os órgãos centrais de turismo com vista à sua promoção externa;
- d) A comparticipação em projetos com interesse para o fomento do turismo, incluindo a participação no capital de sociedades de economia mista e de desenvolvimento regional, com sede na área da região;
- e) Fomentar a construção e melhoria do equipamento hoteleiro e similar, designadamente, no que se refere à qualidade do alojamento;
- f) Deliberar sobre a integração da região numa federação e requerer a constituição desta conjuntamente com as demais regiões interessadas.

Oito anos após a publicação do regime jurídico dos órgãos regionais de turismo, é criado um decreto-lei que pretende melhorar a operacionalidade e cooperação entre as instituições de nível nacional e regional, “fundamentais na animação e promoção turísticas das respetivas regiões” (Decreto-Lei n.º 287/91, 1991).

São introduzidas no Decreto-Lei n.º 287/91 (1991), um conjunto de alterações que pretendem a “melhor articulação entre as regiões e os órgãos da administração do turismo, bem como contribuir para uma maior capacidade técnica e financeira a nível regional”, levando à criação “de uma imagem nacional de promoção externa e de capacidade diversificada de atração e acolhimento no interior do País.”

Tendo em vista estes objetivos são atribuídos mais uma série de competências às regiões de turismo, sendo elas:

- a) Elaborar os planos de ação turística da região;
- b) Realizar estudos de caracterização das respetivas áreas geográficas, sob o ponto de vista turístico e proceder à identificação dos recursos turísticos existentes;
- c) Definir o produto ou produtos turísticos regionais, tendo em conta a desejável cooperação e complementaridade de outras regiões;
- d) Promover a oferta turística no mercado interno e colaborar com os órgãos centrais de turismo com vista à sua promoção externa;
- e) Fomentar o artesanato e a animação turística regional;

- f) Colaborar com os órgãos centrais e com as autarquias com vista à consecução dos objetivos da política nacional que for definida para o turismo.

### 2.8.2 A atual organização institucional do Turismo

Após o 25 de abril de 1975, apenas foram reformuladas as regiões de turismo, ou seja, as instituições de caráter regional que tutelam o turismo em Portugal.

Em termos nacionais, só com o Decreto-Lei n.º 208/2006, de 27 de outubro, se criou, em substituição dos organismos até então existentes (Direção Geral do Turismo, Inspeção Geral de Jogos e o Instituto de Formação Turística), uma única estrutura pública dirigida à promoção do desenvolvimento turístico em Portugal: o Instituto de Turismo de Portugal, I.P. (Cunha & Abrantes, 2013).

Seria já com esta nova organização que seria elaborado e aprovado o PENT (Plano Estratégico Nacional de Turismo) em 2007, onde o Governo cria uma estratégia para o turismo organizada em cinco eixos e dez produtos estratégicos para o país (figura 10).

| <b>I. Território, destinos e produtos</b>                                                  | <b>II. Marcas e mercados</b>                                                  | <b>III. Qualificação de recursos</b>                                | <b>IV. Distribuição e comercialização</b>                | <b>V. Inovação e conhecimento</b>                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Desenvolvimento de produtos turísticos, regiões e novos pólos de desenvolvimento turístico | Afirmar a marca destino Portugal e consolidar e desenvolver os mercados alvos | Qualificar serviços, destinos e recursos humanos, e desburocratizar | Ajustar empresas e destinos aos novos modelos de negócio | Gerar conhecimento para decisão, com interligação ao plano tecnológico |

*Figura 9 Eixos de Intervenção previstos no PENT*

Fonte: PENT – Resolução do Conselho de Ministros nº53/2007, de 4 de abril

| <b>Produtos turísticos</b>                                |                                                                          |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Sol & Mar                                                 | Circuitos turísticos ( <i>touring</i> ) culturais e paisagísticos        |
| Turismo náutico (inclui cruzeiros)                        | Saúde e bem-estar                                                        |
| Estadias de curta duração em cidade ( <i>city break</i> ) | Conjuntos turísticos ( <i>resorts</i> ) integrados e turismo residencial |
| Turismo de negócios                                       | Turismo de natureza                                                      |
| Golfe                                                     | Gastronomia e vinhos                                                     |

*Figura 10 Produtos Turísticos Previstos no PENT*

Fonte: PENT – Resolução do Conselho de Ministros nº53/2007, de 4 de abril

Com a adoção de uma abordagem regional para a gestão dos produtos turísticos, tornou-se necessária a reorganização das entidades públicas regionais responsáveis pelo setor do turismo. Nesse sentido, foi publicado o Decreto-Lei n.º 67/2008, de 10 de abril, que

estabelece o novo regime jurídico das áreas regionais de turismo em Portugal Continental e dos polos de desenvolvimento turístico, bem como as regras para a criação, organização e funcionamento das respetivas entidades regionais de turismo (artigo 1.º do Decreto-Lei n.º 67/2008, 2008).

A principal medida deste diploma consiste na extinção de todos os órgãos regionais e locais de turismo instituídos por leis anteriores, reorganizando o território continental em cinco áreas regionais de turismo, que correspondem às NUTS II – Unidades Territoriais para Fins Estatísticos de Nível II (artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 67/2008, 2008).

Cada uma dessas cinco áreas regionais é gerida por uma entidade regional de turismo artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 67/2008 (2008), que, à semelhança das regiões de turismo extintas por este decreto, têm a natureza de pessoa coletiva de direito público, com autonomia administrativa e financeira, além de património próprio. Adicionalmente, podem ser criados polos de desenvolvimento turístico em áreas geográficas mais específicas dentro de cada área regional de turismo.

Com estas alteração, foram assim criadas 5 entidades regionais de turismo e 6 polos de desenvolvimento turístico, a que se juntam duas Direções Regionais das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, como se poder observar na seguinte figura 11.

| Entidades Regionais anteriores ao PENT |                                        | Entidades Regionais (pós 2008)                               |  |
|----------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--|
| PORTO E NORTE DE PORTUGAL              |                                        | LISBOA                                                       |  |
| R.T. do Alto Minho                     | R.T. de Leiria-Fátima                  | <b>2 Direções Regionais de Turismo</b><br>(Madeira e Açores) |  |
| R.T. do Verde Minho                    | R.T. do Oeste                          |                                                              |  |
| R.T. do Alto Tâmega e Barroso          | R.T. do Ribatejo                       |                                                              |  |
| R.T. do Douro Sul                      | R.T. dos Templários                    |                                                              |  |
| R.T. do Nordeste Transmontano          | R.T. de Setúbal (Costa Azul)           |                                                              |  |
| R.T. da Serra do Marão                 | J.T. da Costa do Estoril               |                                                              |  |
| J.T. das Caldas de Moledo              | J.T. da Ericeira                       |                                                              |  |
| J.T. das Águas de São Vicente          | <b>ALENTEJO</b>                        |                                                              |  |
| J.T. de Entre-os-Rios                  | R.T. de Évora                          |                                                              |  |
| <b>CENTRO</b>                          | R.T. da Planície Dourada               |                                                              |  |
| R.T. do Centro                         | R.T. do Norte Alentejano               |                                                              |  |
| R.T. de Dão-Lafões                     | <b>ALGARVE</b>                         |                                                              |  |
| R.T. da Rota da Luz                    | Região do Turismo do Algarve           |                                                              |  |
| R.T. da Serra da Estrela               | <b>AÇORES</b>                          |                                                              |  |
| J.T. da Curia                          | Direção Regional de Turismo dos Açores |                                                              |  |
| J.T. do Luso-Buçaco                    | <b>MADEIRA</b>                         |                                                              |  |
| J.T. de Monfortinho                    | Direção Regional de Turismo da Madeira |                                                              |  |

Figura 11 Entidades Regionais de Turismo

Fonte: Turismo de Portugal

O Decreto-Lei n.º 67/2008 (2008), incumbe às entidades regionais de turismo “a valorização turística das respetivas áreas, visando o aproveitamento sustentado dos recursos turísticos, no quadro das orientações e diretrizes da política de turismo definida pelo Governo e nos planos plurianuais das administrações central e local.”

O mesmo decreto atribui ainda as seguintes competências:

- a) Colaborar com os órgãos centrais e locais com vista à prossecução dos objetivos da política nacional que for definida para o turismo;
- b) Promover a realização de estudos de caracterização das respetivas áreas geográficas, sob o ponto de vista turístico e proceder à identificação e dinamização dos recursos turísticos existentes;
- c) Monitorizar a oferta turística regional, tendo em conta a afirmação turística dos destinos regionais;
- d) Dinamizar e potencializar os valores turísticos regionais.

Em 2013 é a vez das Autarquias Locais sofrerem uma revisão geral do seu regime jurídico, sendo publicada no dia 12 de setembro a Lei n.º 75/2013 (2013), que “estabelece o regime jurídico das autarquias locais, aprova o estatuto das entidades intermunicipais, estabelece o regime jurídico da transferência de competências do Estado para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais e aprova o regime jurídico do associativismo autárquico.”

É também com esta nova lei que se aprova a criação das comunidades intermunicipais, como “associações públicas de autarquias locais para a prossecução conjunta das respetivas atribuições”. As áreas de atuação previstas na respetiva lei são as seguintes:

- a) Redes de abastecimento público, infraestruturas de saneamento básico, tratamento de águas residuais e resíduos urbanos; b) Rede de equipamentos de saúde; c) Rede educativa e de formação profissional; d) Ordenamento do território, conservação da natureza e recursos naturais; e) Segurança e proteção civil; f) Mobilidade e transportes; g) Redes de equipamentos públicos; h) Promoção do desenvolvimento económico, social e cultural; i) Rede de equipamentos culturais, desportivos e de lazer (Lei n.º 75/2013, 2013).

Por fim, em 2018, depois de sucessivas transferências de competências do estado central para as autarquias e comunidades intermunicipais, no âmbito do programa de descentralização do estado nas mais diversas áreas, é publicado o Decreto-Lei n.º 99/2018 (2018), que tem como objetivo concretizar a transferência de competências para as entidades intermunicipais no domínio da promoção turística interna sub-regional, em articulação com as entidades regionais de turismo, ao abrigo do artigo 36.º da Lei n.º 50/2018, de 16 de agosto.

Na tabela 2, são apresentados os principais marcos na evolução das instituições que gerem a atividade turística e as principais alterações estruturais no poder local e regional.

| ANO  | Título                                                                                                                                         | Número                                                        |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| 1976 | Constituição de 1976                                                                                                                           |                                                               |
| 1982 | Define regiões de turismo e estabelece normas relativas à sua criação e área da sua jurisdição                                                 | Decreto-Lei n.º 327/82, de 16 de agosto                       |
| 1991 | Novo regime jurídico das regiões de turismo                                                                                                    | Decreto-Lei n.º 287/91, de 9 de agosto                        |
| 1999 | Transferência de competências para as autarquias locais                                                                                        | Lei n.º 159/99 de 14 de setembro de 1999                      |
| 2006 | Lei Orgânica do Ministério da Economia e da Inovação (Criação do Turismo de Portugal IP.)                                                      | Decreto-Lei n.º 208/2006, de 27 de outubro                    |
| 2007 | Plano Estratégico Nacional de Turismo                                                                                                          | Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2007, de 4 de abril |
| 2008 | Novo regime jurídico das áreas regionais de turismo de Portugal Continental e dos polos de desenvolvimento turístico                           | Decreto-Lei n.º 67/2008, de 10 de abril                       |
| 2009 | Estabelece as bases das políticas públicas de turismo                                                                                          | Decreto-Lei n.º 191/2009, de 17 de agosto                     |
| 2013 | Regime jurídico das autarquias locais – RJAL                                                                                                   | Lei n.º 75/2013                                               |
| 2018 | Lei-quadro da transferência de competências para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais                                      | Lei n.º 50/2018, de 16 de agosto                              |
|      | Concretiza a transferência de competências para os órgãos das entidades intermunicipais no domínio da promoção turística interna sub-regional. | Decreto-Lei n.º 99/2018 de 28 de novembro                     |

*Tabela 2 Evolução das entidades relacionadas com a gestão da atividade turística*

Fonte: Elaboração própria

Atualmente a organização político-administrativa do turismo é de tipo misto (figura 12) pelo facto de existir uma estrutura hierárquica vertical dos órgãos da administração do estado e outra horizontal entre o poder regional/local e o setor privado (Cunha & Abrantes, 2013).

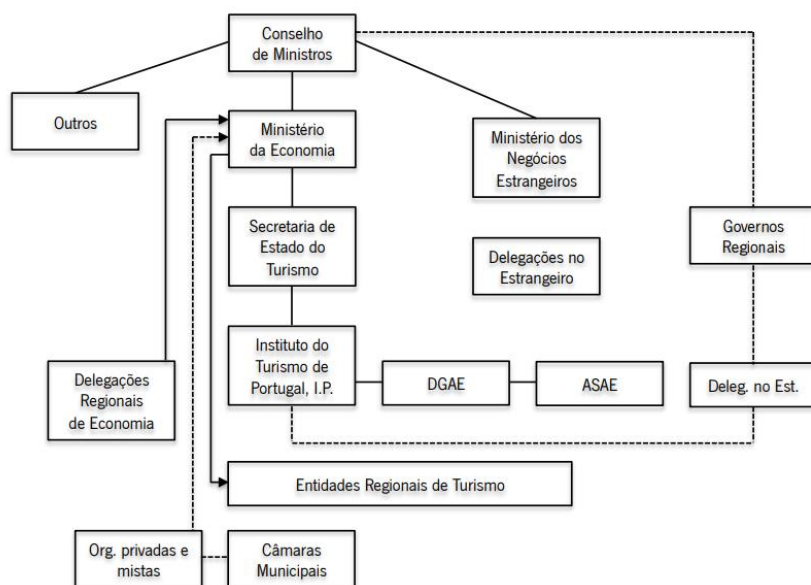


Figura 12 Organização político-administrativa do turismo

Fonte: Cunha e Abrantes, 2013

Na gestão da atividade turística podemos assim encontrar nos diversos níveis (nacional, regional e local) várias instituições, entidades e associações, que na grande maioria das vezes assumem as mesmas competências desempenhando um papel sobreposto e não raras vezes, contraditório.

Isto deve-se essencialmente ao vazio existente sobre quais devem ser as competências efetivas de cada uma destas instituições, entidades e associações, executando cada uma das ações que, no seu ponto de vista, são as mais necessárias na gestão da atividade turística.

Segundo Costa (2015, p. 161), os municípios assumem que a coordenação da atividade turística é feita de forma *ad hoc* e que a atividade turística é “comummente pautada por problemas de coordenação”, sendo que o mesmo autor conclui dever-se grande parte das vezes à “fragmentação dos diversos agentes envolvidos e pela ausência de estruturas vocacionadas para a coordenação”.

É por isso necessário entender, qual é ou deve ser o papel das autarquias na gestão da atividade turística, tendo em conta as competências já definidas para as restantes entidades e associações ligadas à gestão do turismo em Portugal.

## **CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA**

### **3.1 Introdução**

Neste capítulo, serão apresentados todos os passos dados na realização do presente estudo, apresentando as soluções para a operacionalização do mesmo, descrevendo o processo de conceção e aplicação dos instrumentos de recolha de dados. Tendo em conta os principais objetivos a alcançar neste estudo, nos subcapítulos que se seguem serão apresentadas as diferentes fases do processo de investigação e dos métodos de recolha de dados utilizados.

Posteriormente, surge a problemática de pesquisa, os objetivos e as perguntas de investigação que orientaram todo o trabalho. Posto isto serão expostos os aspetos relacionados com a identificação e caracterização da população em estudo, das técnicas de recolha de dados, e por último, explicado como seria o processo de tratamento e análise dos dados.

### **3.2 Propósito do estudo**

#### **3.2.1 Motivo de Escolha do Tema**

As constantes transferências de competências para as autarquias, que se têm verificado ao longo dos últimos anos, nas mais diversas áreas e a consequente importância da atividade turística na definição de políticas públicas dos municípios portugueses tornam necessário compreender quais são as reais competências das autarquias na gestão e planeamento da atividade turística em Portugal.

#### **3.2.2 Processo de Investigação**

De modo geral, o processo de pesquisa exige uma organização sistemática do projeto, com a aplicação de métodos específicos e o domínio de técnicas de trabalho científico. De acordo com Quivy e Campenhoudt (2008), um procedimento é uma maneira de avançar em direção aos objetivos estabelecidos, e para alcançar esses objetivos, existem etapas e princípios fundamentais que o pesquisador deve seguir. Nesse sentido, são

identificadas sete etapas no processo de investigação: a formulação da pergunta inicial, a exploração, a definição da problemática, a construção do modelo de análise, a observação, a análise das informações e, por fim, as conclusões.

Conforme Fachin (2005), o projeto de pesquisa é composto por uma sequência de etapas definidas pelo pesquisador, nas quais se identifica a metodologia a ser aplicada no desenvolvimento do estudo. Dessa forma, a conceção do projeto pode ser vista como uma visão preliminar do trabalho que se deseja realizar.

Segue-se o modelo proposto por Quivy e Campenhoudt (2008), apresentado na tabela 3 adaptado à presente investigação.

|                                                     |                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Etapa 1</b><br>Pergunta de partida               | Qual a visão dos técnicos de Turismo e de áreas correlacionadas ao serviço das autarquias sobre o que deveria ser o papel dos municípios do norte de Portugal na gestão da atividade turística? |
| <b>Etapa 2</b><br>A exploração                      | Revisão de literatura existente sobre as competências das autarquias, a organização institucional do turismo em Portugal e gestão de destinos turísticos.                                       |
| <b>Etapa 3</b><br>A problemática                    | A constatação da importância de definir as competências das autarquias na gestão da atividade turística.                                                                                        |
| <b>Etapa 4</b><br>A construção do modelo de análise | Definição e abordagem dos conceitos                                                                                                                                                             |
| <b>Etapa 5</b><br>Observação                        | Para obter os dados necessários para esta investigação, foram utilizados inquéritos por questionário                                                                                            |
| <b>Etapa 6</b><br>Análise das Informações           | Análise de obras literárias, dos planos estratégicos para o turismo dos municípios e da estrutura orgânica das autarquias e a análise dos dados recolhidos nos questionários.                   |
| <b>Etapa 7</b><br>Conclusões                        | Depois da análise de todos os dados foram redigidas as conclusões do estudo.                                                                                                                    |

*Tabela 3 Processo de Investigação*

Fonte: Elaboração própria

### 3.2.3 Objetivos do Estudo

Segundo Richardson (1999), o objetivo de uma pesquisa é o propósito que se pretende alcançar com a realização da investigação, e os objetivos específicos são apenas etapas que se devem realizar para se alcançar o objetivo geral.

Este estudo tem como objetivo geral: Analisar qual a visão dos técnicos de Turismo e de áreas correlacionadas ao serviço das autarquias sobre o que deveria ser o papel dos municípios do norte de Portugal na gestão da atividade turística, identificando as suas potenciais responsabilidades e competências; formular a reflexão e sugestão sobre as competências a atribuir / clarificar junto dos técnicos.

Os objetivos operacionais (OP) são os seguintes:

OP 1. Compreender o processo de atribuição e a operacionalização de competências em matéria de Turismo, relativamente às diferentes organizações (nacional, regional e local) envolvidas na gestão da atividade turística;

OP2: Identificar as atuais responsabilidades e competências dos municípios na gestão do turismo;

OP3: Identificar as competências que os municípios deveriam ter para a gestão mais eficiente e responsável do turismo;

OP4: Propor recomendações para o aprimoramento da gestão do turismo por parte de/e através da intervenção dos municípios, aplicando ao caso específico do norte de Portugal;

Para o cumprimento de todos os objetivos propostos foram utilizadas abordagens distintas.

|             |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>OP 1</b> | Dados secundários | Análise da evolução da legislação desde o 25 de abril de 1974 no que diz respeito à estrutura e organização administrativa das autarquias e das instituições que regulam e gerem o turismo em Portugal. Foi analisada a legislação que marcou mais significativamente estas alterações. |
|-------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|             |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>OP 2</b> | Dados secundários | Procedeu-se numa primeira fase ao levantamento dos municípios do Norte de Portugal que possuem um plano estratégico para o turismo público para a análise dos respetivos planos de ação, e numa segunda fase analisou-se a estrutura orgânica desses mesmos municípios e dos cinco municípios com o maior número de dormidas em 2022 no norte de Portugal. |
| <b>OP 3</b> | Dados primários   | Implementação de um inquérito por questionário aos técnicos de turismo dos municípios em análise (norte de Portugal).                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>OP 4</b> |                   | Reflexão sobre as conclusões que emergiram da análise dos dados secundários e dos resultados dos questionários                                                                                                                                                                                                                                             |

*Tabela 4 Objetivos e abordagens de investigação*

Fonte: Elaboração própria

### 3.2.4 Seleção da amostra

A seleção da amostra é um passo obrigatório para a concretização de qualquer processo de investigação quantitativo. Importa definir o que é a população-alvo de um estudo. Denomina-se como população-alvo, o conjunto de elementos sobre os quais se pretende obter informações (Vicente et al., 2001).

O objetivo deste estudo é inquirir todos os técnicos de turismo e de áreas relacionadas com a atividade turística dos municípios do Norte de Portugal que é composto por 86 municípios (CCDR-N, 2023).

A seleção da amostra deve ser ponderada pelo investigador tendo em conta uma multiplicidade de critérios e de riscos, como por exemplo, a falta de tempo e de recursos financeiros para estudar a população, a representatividade, o aprofundamento e rigor, já que um menor número de casos permite concentrar recursos no controlo da qualidade do estudo. Devido a algumas limitações é recorrente os investigadores recorrerem a técnicas de amostragem, definidas como um procedimento através do qual se extrai da população-alvo de estudo um número reduzido de casos, denominada amostra (Finn et al., 2000).

As técnicas de amostragem agrupam-se essencialmente em duas categorias: aleatórias e não aleatórias. Uma amostra é considerada não aleatória ou não-probabilística, se a seleção dos elementos não depende da probabilidade, mas sim de fatores relacionados com as características do investigador, tais como a sua localização geográfica ou disponibilidade para deslocações, e do processo de tomada de decisão de uma ou mais pessoas. Por outro lado, a amostra aleatória ou probabilística quando todos os elementos da população-alvo têm a mesma probabilidade de serem escolhidos (Finn et al., 2000; Moreira, 2007).

Como o objetivo do estudo é identificar as competências das autarquias na gestão e planeamento da atividade turística através do ponto de vista dos técnicos de turismo, o questionário foi enviado a todos os municípios da região em estudo. Posto isto, tem-se subjacente uma amostragem probabilística permitindo a toda a população alvo ser auscultada.

### **3.3 Métodos de Recolha de Dados**

Para dar resposta aos objetivos propostos, neste capítulo serão apresentadas todas as técnicas de recolha de dados utilizados ao longo de toda a investigação.

Quanto à abordagem, o método de investigação é misto tendo sido efetuado uma abordagem qualitativa e quantitativa.

#### **3.3.1 Metodologia de pesquisa**

Para Marujo (2012) observar e analisar o fenómeno turístico para compreendê-lo constitui um fator essencial para obter conhecimento sobre o setor. De acordo com Eusébio et al., (2003), as metodologias utilizadas no contexto de investigação em turismo podem ser abordagens que utilizam o método qualitativo, quantitativo ou misto (qualitativa e quantitativa). A metodologia qualitativa abrange a observação, entrevistas ou casos de estudos, a metodologia quantitativa refere-se, por exemplo, aos inquéritos por questionário.

### 3.3.2 Pesquisa Qualitativa

A pesquisa qualitativa preocupa-se com os aspetos da realidade que não podem ser quantificados, tendo como principal objetivo a compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais, este método não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão sobre um grupo social, sobre uma organização, ou sobre um determinado tema/assunto (Minayo, 2001).

### 3.3.3 Pesquisa Quantitativa

Segundo Fonseca (2002, p. 20) os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. Na pesquisa quantitativa, considera-se que a realidade e os factos apenas podem ser compreendidos tendo por base a análise de dados recolhidos com o auxílio de investigação, centrando-se sempre na objetividade dos factos. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenómeno, as relações entre variáveis, etc.

A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite obter mais informações do que se poderia conseguir de forma isolada (Fonseca, 2002).

| Aspecto                                                       | Pesquisa Quantitativa   | Pesquisa Qualitativa  |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Enfoque na interpretação do objeto                            | menor                   | maior                 |
| Importância do contexto do objeto pesquisado                  | menor                   | maior                 |
| Proximidade do pesquisador em relação aos fenómenos estudados | menor                   | maior                 |
| Alcance do estudo no tempo                                    | instantâneo             | intervalo maior       |
| Quantidade de fontes de dados                                 | uma                     | várias                |
| Ponto de vista do pesquisador                                 | externo à organização   | interno à organização |
| Quadro teórico e hipóteses                                    | definidas rigorosamente | menos estruturadas    |

*Figura 13 Comparação dos aspetos da pesquisa qualitativa com os da pesquisa quantitativa*  
Fonte: Fonseca (2002)

## 3.4 Processo de recolha dos dados

### 3.4.1 Dados Secundários

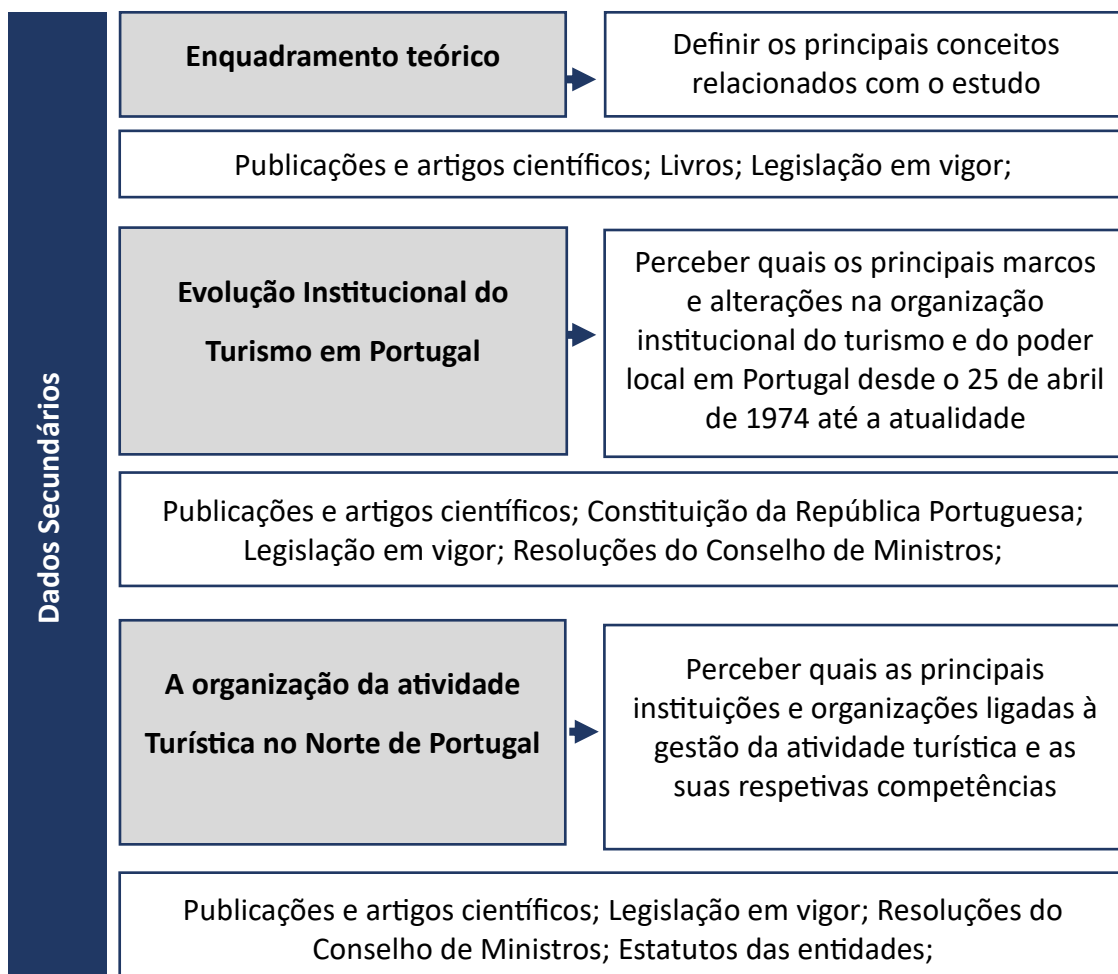
Numa primeira fase, no enquadramento teórico, procedeu-se a análise documental com vista à compreensão do tema em estudo, com a análise dos principais artigos e

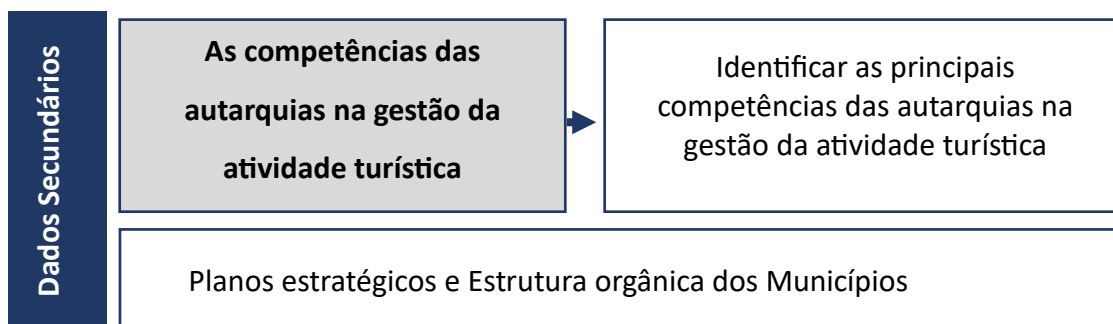
publicações relacionados com a investigação e com uma apresentação da situação atual das principais instituições e organismos que tutelam a atividade turística.

Os principais temas abordados no enquadramento teórico foram a gestão de destinos turísticos, o planeamento em turismo e as suas respetivas etapas, a governança em turismo e a evolução da organização institucional do turismo em Portugal.

Estes dados foram recolhidos através de fontes secundárias com o recurso às investigações publicadas, como teses, artigos científicos, estudos e livros técnicos. A revisão bibliográfica constitui o fio condutor do trabalho e em linhas gerais, possibilita a construção do mapa conceptual interligando os principais temas explorados e definidos. A pesquisa realizada tentou refletir os principais trabalhos científicos já realizados sobre o tema escolhido, capazes de fornecer dados atuais e relevantes para a investigação.

Na tabela seguinte, são apresentadas as quatro fases e as respetivas abordagens utilizadas ao longo da recolha de dados secundários.





*Figura 14 Abordagens utilizadas ao longo da recolha de dados secundários*

Fonte: Elaboração própria

Tendo em conta a ausência de uma lista pré-definida de competências das autarquias, foi necessário identificar, a partir de vários documentos orientadores e reguladores dos municípios em Portugal, quais as ações, tarefas e competências que lhes são atribuídas ou que se autoatribuem.

Para a realização dos questionários, foi necessário determinar as competências atuais das autarquias na gestão da atividade turística, através de dados que foram obtidos de duas formas: a partir dos planos estratégicos para o turismo dos municípios e da análise da estrutura orgânica das câmaras municipais através das funções dos respetivos serviços e divisões.

Relativamente aos planos estratégicos, foi realizado o levantamento dos municípios que no norte de Portugal possuem um plano estratégico para o turismo (ou para o concelho desde que fossem identificadas ações concretas para o turismo), sendo um documento público e disponível através de uma pesquisa no motor de busca Google com as seguintes palavras-chave: plano; estratégico; desenvolvimento; sustentável; turismo; município.

Com esta pesquisa, foram encontrados 14 planos estratégicos dos seguintes municípios (identificados na figura 15): Melgaço, Viana do Castelo, Esposende, Braga, Vila do Conde, Maia, Amarante, Castelo de Paiva, Santa Maria da Feira, Vale de Cambra, Vila Pouca de Aguiar, Tabuaço, Macedo de Cavaleiros e Bragança.

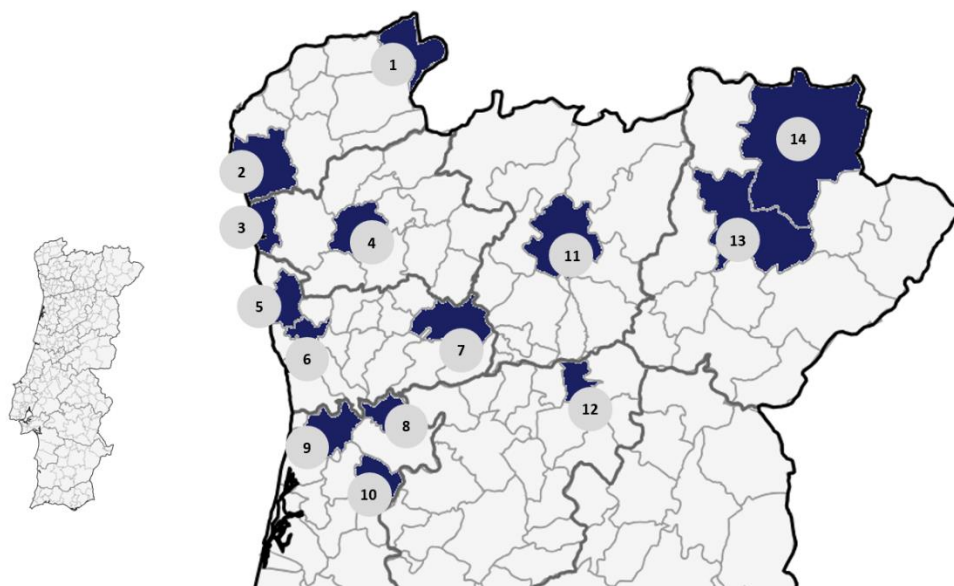


Figura 15 Mapa dos municípios com Planos Estratégicos

Fonte: Elaboração própria

- |                     |                          |
|---------------------|--------------------------|
| 1. Melgaço          | 8. Castelo de Paiva      |
| 2. Viana do Castelo | 9. Santa Maria da Feira  |
| 3. Esposende        | 10. Vale de Cambra       |
| 4. Braga            | 11. Vila Pouca de Aguiar |
| 5. Vila do Conde    | 12. Tabuaço              |
| 6. Maia             | 13. Macedo de Cavaleiros |
| 7. Amarante         | 14. Bragança             |

No levantamento realizado considerou-se o critério geográfico, pretendendo-se uma amostra com representação de todas as NUTS III do Norte de Portugal, à exceção da CIM do Ave, onde não foi identificado nenhum município com plano estratégico.

| NUTS III                    | Nº de municípios (Amostra) |
|-----------------------------|----------------------------|
| Alto Minho                  | 2                          |
| Cávado                      | 2                          |
| Ave                         | 0                          |
| Área Metropolitana do Porto | 4                          |
| Alto Tâmega                 | 1                          |
| Tâmega e Sousa              | 2                          |
| Douro                       | 1                          |
| Terras de Trás-os-Montes    | 2                          |

Tabela 5 Número de Municípios por NUTS III

Fonte: Elaboração própria

Após o levantamento dos planos estratégicos existentes, foi realizada uma análise do conteúdo dos documentos e construída uma matriz de análise dos planos de ação de todos os planos estratégicos, de forma a verificar quais as ações e as competências implícitas que os municípios executam na área do turismo.

| Etapa                                                | Documento                                                                   | Nº de Ações |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Análise dos documentos estratégicos (planos de ação) | Plano Estratégico e de Marketing para o Turismo de Melgaço                  | 21          |
|                                                      | Plano Estratégico de Desenvolvimento e Marketing Turístico de Vila do Conde | 13          |
|                                                      | Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Esposende 2025              | 49          |
|                                                      | Plano Estratégico e de Marketing para o Turismo de Santa Maria da Feira     | 39          |
|                                                      | Plano Estratégico de Braga                                                  | 13          |
|                                                      | Plano de Ação 2023 – Município de Tabuaço                                   | 10          |
|                                                      | Plano de Ação Bragança 21                                                   | 20          |
|                                                      | Macedo de Cavaleiros 2030                                                   | 9           |
|                                                      | Plano Estratégico e de Marketing para o Turismo de Amarante   2018-2022     | 23          |
|                                                      | Estratégia para o turismo de Vale de Cambra                                 | 22          |
|                                                      | Plano de Desenvolvimento Estratégico 2021-2025 Vila Pouca de Aguiar         | 16          |
|                                                      | Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo – Município da Maia         | 7           |
|                                                      | Uma Visão Estratégica para Castelo de Paiva                                 | 12          |
|                                                      | Plano Estratégico Viana do Castelo 12-22                                    | 13          |
| TOTAL                                                |                                                                             | 267         |

*Tabela 6 Quadro resumo da análise dos planos estratégicos*

Fonte: Elaboração própria

Na tabela acima estão identificados os planos analisados e o respetivo número de ações de cada um dos planos estratégicos.

Nos planos estratégicos dos municípios foram identificadas essencialmente competências relacionadas com a estruturação da oferta e a promoção do destino, sendo por isso necessário analisar outra fonte de informação, de forma a identificar ações noutras áreas também relevantes.

Na segunda parte desta metodologia, procedeu-se assim ao levantamento das competências e funções das divisões de Turismo dos 14 municípios que possuem um plano estratégico para o turismo.

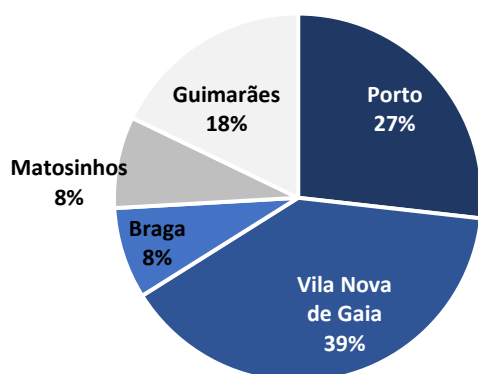
Para que a análise se tornasse consistente e abrangente foram ainda analisadas as estruturas orgânicas dos cinco municípios que mais dormidas possuem no Norte de Portugal, e que como tal, são autarquias em que o turismo tem mais expressão, e onde existe a necessidade de reforçar a definição das respetivas competências.

| Posição | Município         | Nº de dormidas 2022 (milhares) |
|---------|-------------------|--------------------------------|
| 1       | Porto             | 4 819 168                      |
| 2       | Vila Nova de Gaia | 849 985                        |
| 3       | Braga             | 617 129                        |
| 4       | Matosinhos        | 548 747                        |
| 5       | Guimarães         | 320 866                        |

*Tabela 7 TOP 5 dos municípios com mais dormidas no Norte de Portugal*

Fonte: INE

Estes 5 municípios (Porto, Vila Nova de Gaia, Braga, Matosinhos e Guimarães) representam no ano de 2022, 62% do total das dormidas no Norte de Portugal. Nos documentos analisados foram identificadas as seguintes referências à palavra turismo: Câmara Municipal do Porto - 30; Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia – 44; Câmara Municipal de Braga - 9; Câmara Municipal de Matosinhos – 9; Câmara Municipal de



*Gráfico 1 Top 5 dormidas norte de Portugal*  
Fonte: INE (Elaboração Própria)



*Gráfico 2 Percentagem de dormidas no norte de Portugal*  
Fonte: INE (Elaboração Própria)

Após a análise de todos os documentos acima referidos, procedeu-se a elaboração de uma matriz com as 40 competências identificadas e o número de vezes que foram referenciadas em cada um dos documentos.

As competências foram, numa fase posterior, organizadas em quatro áreas, tendo em consideração as temáticas utilizadas nos planos estratégicos e agregadas algumas competências que, de alguma forma, se repetiam ou que diziam respeito à mesma função.

### **3.4.2 Dados Primários**

Para a recolha de dados primários, a presente investigação optou pela realização de um inquérito por questionário aos técnicos de turismo dos municípios do norte de Portugal.

#### **3.4.1.1 Inquérito por questionário**

O inquérito por questionário é a ferramenta de investigação escolhida tendo em conta a dimensão da população e o objeto de estudo.

O inquérito por questionário é um instrumento de recolha de informação sobre uma população, a sua aplicação exige que se abranja um número suficiente de inquiridos que viabilize a análise estatística. Um questionário por norma é aplicado a um conjunto de indivíduos (amostra/população), sobre os quais se pretende recolher um conjunto de informações (dados) para analisar, interpretar e retirar conclusões, tendo em vista responder aos objetivos e às perguntas de investigação (Henriques, 2012).

Como instrumento de obtenção de dados primários, o inquérito por questionário é constituído por uma sequência de questões, dirigidas a um conjunto de indivíduos com o objetivo de registar as suas opiniões, representações e informações factuais, sobre eles próprios e o seu meio (Quivy & Campenhoudt, 2008).

O inquérito por questionário para este estudo, é composto por 4 partes e 17 questões. Na primeira parte, o inquirido é questionado sobre se no município onde trabalha desempenha ou não funções nas áreas mencionadas, na segunda parte é questionada se na sua opinião essa função/competência deve ser ou não das autarquias, a terceira parte pretende aferir se existem outras competências que não estão referidas nas duas questões anteriores, e por último, o grupo quatro pretende fazer uma caracterização da amostra. Os dois primeiros grupos têm ambos quatro perguntas fechadas, o terceiro

grupo tem uma questão aberta e o último grupo tem oito perguntas, sete fechadas e uma aberta.

O questionário apresenta a seguinte estrutura:

| Número     | Pergunta                                                                                                                     | Tipo de Resposta |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Questão 1  | Considera que a sua Câmara Municipal tem iniciativas nas seguintes áreas de atuação? (Estruturação e qualificação da oferta) | Escala de Likert |
| Questão 2  | Considera que a sua Câmara Municipal tem iniciativas nas seguintes áreas de atuação? (Promoção e comunicação do destino)     | Escala de Likert |
| Questão 3  | Considera que a sua Câmara Municipal tem iniciativas nas seguintes áreas de atuação? (Gestão da atividade turística)         | Escala de Likert |
| Questão 4  | Considera que a sua Câmara Municipal tem iniciativas nas seguintes áreas de atuação? (Monitorização)                         | Escala de Likert |
| Questão 5  | Concorda ou não que esta deve ser uma competência dos municípios? (Estruturação e qualificação da oferta)                    | Escala de Likert |
| Questão 6  | Concorda ou não que esta deve ser uma competência dos municípios? (Promoção e comunicação do destino)                        | Escala de Likert |
| Questão 7  | Concorda ou não que esta deve ser uma competência dos municípios? (Gestão da atividade turística)                            | Escala de Likert |
| Questão 8  | Concorda ou não que esta deve ser uma competência dos municípios? (Monitorização)                                            | Escala de Likert |
| Questão 9  | Existe alguma competência que considere importante/relevante e que não está nas opções anteriores. Se sim, quais?            | Pergunta aberta  |
| Questão 10 | Sexo                                                                                                                         | Escolha Múltipla |
| Questão 11 | Idade                                                                                                                        | Escolha Múltipla |
| Questão 12 | Categoria técnica                                                                                                            | Escolha Múltipla |
| Questão 13 | Qualificações                                                                                                                | Escolha Múltipla |
| Questão 14 | Área de formação                                                                                                             | Escolha Múltipla |
| Questão 15 | Há quantos anos desempenha funções na Administração Pública Local?                                                           | Escolha Múltipla |
| Questão 16 | Trabalha diretamente ligado(a) ao serviço de Turismo?                                                                        | Escolha Múltipla |
| Questão 17 | Se não, indique qual o serviço/setor                                                                                         | Pergunta aberta  |

*Tabela 8 Estrutura do questionário*

Fonte: elaboração própria

As primeiras questões (1 - 8) têm como opção de resposta uma escala tipo Likert de 1 a 5, sendo o 1 – “discordo totalmente” e o 5 “concordo totalmente”, medindo assim a importância e a concordância relativamente aos temas apresentados.

Estas estão relacionadas com as competências das autarquias em que, numa primeira abordagem, se procura perceber se os municípios executam ou não aquelas competências e, depois é pedido aos técnicos que identificam se essa deveria ser ou não uma competência dos municípios.

Nas questões 1 e 5 são apresentadas sete competências relacionadas com a estruturação e qualificação da oferta turística (tabela 9).

| Estruturação e qualificação da oferta |                                                                                            |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                     | Criação de oferta a nível de infraestruturas, trilhos, miradouros, etc.                    |
| 2                                     | Estruturação e desenvolvimento de produtos turísticos                                      |
| 3                                     | Qualificação da oferta turística complementar e secundária do destino                      |
| 4                                     | Promoção de um ambiente de transição para um turismo mais sustentável                      |
| 5                                     | Organização de eventos e dinâmicas culturais                                               |
| 6                                     | Desenvolvimento de ações de formação para os profissionais do setor do turismo do concelho |
| 7                                     | Criação de um sistema de avaliação e certificação da qualidade das empresas turísticas     |

*Tabela 9 Questionário: Estruturação e qualificação da oferta*  
Fonte: Elaboração própria

Nas questões 2 e 6 são apresentadas oito competências relacionadas com a promoção e comunicação do destino (tabela 10).

| Promoção e comunicação do destino |                                                                                               |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                 | Criação de uma marca para a promoção turística do município (ex.: Visitarcos)                 |
| 2                                 | Produção e difusão de material promocional e informativo sobre o concelho (Mapas e Brochuras) |
| 3                                 | Desenvolvimento e implementação de uma estratégia de Marketing dedicado ao turismo            |
| 4                                 | Desenvolvimento de ações de promoção no concelho, dos eventos e iniciativas culturais         |
| 5                                 | Criação e venda de merchandising promocional do município                                     |
| 6                                 | Participação em feiras e eventos promocionais nacionais e internacionais                      |
| 7                                 | Desenvolvimento e gestão de um website 100% dedicado à promoção turística do município        |
| 8                                 | Desenvolvimento de marketing digital e/ou gestão de redes sociais do município                |

*Tabela 10 Questionário: Promoção e comunicação do destino*  
Fonte: Elaboração própria

Nas questões 3 e 7 são apresentadas quinze competências relacionadas com a gestão da atividade turística (tabela 11).

| Gestão da atividade turística |                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                             | Inventariação dos recursos turísticos e restante oferta turística do território                                                                                                 |
| 2                             | Estruturação de conteúdos e prestação de informação aos turistas                                                                                                                |
| 3                             | Implementação e melhoramento da sinalética turística direcional do município                                                                                                    |
| 4                             | Melhoramento das acessibilidades e da mobilidade do concelho                                                                                                                    |
| 5                             | Fomentação do empreendedorismo no Turismo, atração de investimento privado, dar apoio às empresas e empresários e criar programas de apoio e/ou incentivos ao investimento      |
| 6                             | Incentivar a cooperação entre os vários <i>stakeholders</i> e promover as melhores práticas                                                                                     |
| 7                             | Criação de um órgão consultivo para a gestão da atividade turística (Conselho Municipal de Turismo)                                                                             |
| 8                             | Criação e implementação de um plano para o desenvolvimento turístico do concelho                                                                                                |
| 9                             | Valorização e proteção dos produtos e ativos endógenos e característicos do território                                                                                          |
| 10                            | Promoção e coordenação da salvaguarda do património cultural e natural do concelho                                                                                              |
| 11                            | Criação e gestão de equipamentos e serviços de interesse turístico (Museus; Postos de Turismo)                                                                                  |
| 12                            | Gestão da classificação dos empreendimentos turísticos em parceria com o Turismo de Portugal                                                                                    |
| 13                            | Criação e implementação do Regulamento Municipal para o Alojamento Local, procedendo ao registo dos estabelecimentos do alojamento local e à realização as respetivas vistorias |
| 14                            | Propor e colaborar no desenvolvimento de programas interinstitucionais e em rede                                                                                                |
| 15                            | Colaboração com os demais organismos regionais e nacionais do setor do Turismo                                                                                                  |

*Tabela 11 Questionário: Gestão da atividade turística*

Fonte: Elaboração própria

Nas questões 4 e 8 são apresentadas quinze competências relacionadas com a monitorização da atividade turística (tabela 12).

| Monitorização |                                                                                                                                       |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1             | Estudo do perfil e satisfação dos turistas que visitam o concelho (questionários e análise de dados estatísticos)                     |
| 2             | Acompanhamento da satisfação dos residentes com a atividade turística                                                                 |
| 3             | Avaliação da satisfação das empresas com a performance do turismo                                                                     |
| 4             | Avaliação do impacto do turismo no concelho a partir de um sistema de monitorização com indicadores e mecanismos de recolha a definir |
| 5             | Avaliação do impacto dos eventos e iniciativas do município                                                                           |
| 6             | Monitorização dos fluxos às atrações e serviços turísticos do concelho                                                                |
| 7             | Avaliação do impacto da comunicação, nomeadamente do uso das redes sociais, sítio internet e outros suportes de comunicação           |

Tabela 12 Questionário: Monitorização

Fonte: Elaboração própria

Para garantir o anonimato dos inquiridos, e para obter uma opinião livre e independente dos técnicos de turismo, optou-se por não questionar sobre o município onde trabalham, sendo a categoria técnica, a formação e o serviço onde desempenham funções características importantes para aferir o seu perfil, podendo de alguma forma ser revelador da identidade dos técnicos nos municípios de pequena dimensão.

A aplicação dos questionários foi transversal no tempo, não sendo necessário para os objetivos do estudo uma aplicação longitudinal. Neste estudo em específico o fator “tempo” não tem qualquer interferência com a obtenção dos resultados pretendidos.

Numa primeira fase, foram enviados os questionários por correio eletrónico a população do estudo, uma das vantagens deste método é o facto de todos os técnicos de turismo dos municípios terem acesso aos equipamentos necessários para responder ao questionário.

Apresenta-se abaixo os benefícios identificados por Vasconcellos e Guedes (2007) na utilização de questionários online.

| Dimensão                  | Vantagens                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| População e Amostra       | Em alguns casos a limitação da amostra ao público com acesso à Internet não é fator restritivo.<br>A utilização genérica das novas tecnologias contribuindo para diminuir o viés da amostra.                                                                                                    |
| Tempo e custo da pesquisa | Menor tempo de realização: questionário chega mais rápido, recebe respostas em menor tempo;<br>Baixo custo de aplicação: não utiliza papel; atinge grande número de respondente e geograficamente distantes;<br>Análise dos resultados facilitada: resultados transferidos para banco de dados; |
| Desenho do questionário   | Cuidados semelhantes ao questionário em papel devem ser considerados; Possibilidade de utilizar novos estímulos;                                                                                                                                                                                |
| Aplicação do questionário | Automatização de etapas operacionais para enviar questionários;<br>Possibilidade de facilitar a entrada de dados e validar as respostas de acordo com critério determinado;<br>Possibilidade de automatizar o questionário, como por exemplo pular questões, segundo determinada lógica;        |

Tabela 13 Vantagens na utilização do questionário online

Fonte: Elaboração própria

### 3.5 Tratamento e Análise dos Dados

Na abordagem qualitativa, utilizando uma matriz de análise dos planos de ação de todos os planos estratégicos e das estruturas orgânicas dos municípios, foram organizadas por importância (tendo em conta o número de vezes que foram referidas nos documentos), e agrupadas as competências segundo a organização das ações nos planos estratégicos.

Na abordagem quantitativa, após a recolha dos dados dos questionários, tornou-se necessário proceder à sua respetiva apresentação e análise, com o objetivo de retirar algumas inferências. Em primeira instância procedeu-se ao tratamento dos dados através da utilização do software Qualtrics, Microsoft Excel e SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versão 27.

Através do método estatístico, irá recorrer-se à análise descritiva e à análise inferencial para melhor compreender os dados e analisar as relações que possam existir entre diferentes variáveis consideradas. Na estatística descritiva serão realizadas frequências

absolutas e medidas descritivas básicas, como as médias, valores mínimos e máximos, o desvio padrão e o qui-quadrado.

Para garantir a confiabilidade dos dados obtidos para cada categoria de competências, foi realizada a análise do coeficiente alfa de Cronbach, que avalia a consistência interna de um conjunto de perguntas do questionário. Medir a confiabilidade dos dados é fundamental para garantir que os dados obtidos são consistentes.

## CAPÍTULO 4 – CASO DE ESTUDO: A REGIÃO NORTE

### 4.1 A organização da atividade turística no norte de Portugal

Num contexto global de desafios económicos, há uma crescente expectativa de que determinados setores desempenhem um papel crucial no crescimento e desenvolvimento de uma região ou país. O setor turístico tem destacado a sua importância, sendo um fenómeno que, em diversos países, incluindo Portugal, tem contribuído significativamente para a criação de riqueza. Este contributo manifesta-se através da criação de empregos, investimentos em infraestruturas, desenvolvimento de produtos turísticos e outros fatores relevantes (Santos & Fernandes, 2011).

Muitos analistas consideram o turismo como um setor estratégico para a economia portuguesa. Nesse sentido, é imperativo que os decisores com influência nessa área adotem medidas que promovam a rentabilidade e sustentabilidade do turismo, conforme sugerido por Dolgnar e Costa (2010).

Portugal está organizado administrativamente por regiões ou NUTS que se subdividem em 3 níveis (NUTS I, NUTS II, NUTS III), definidos de acordo com critérios populacionais, administrativos e geográficos. Atualmente, os 308 municípios de Portugal agrupam-se em 25 NUTS III, 7 NUTS II e 3 NUTS I (Pordata, 2023).

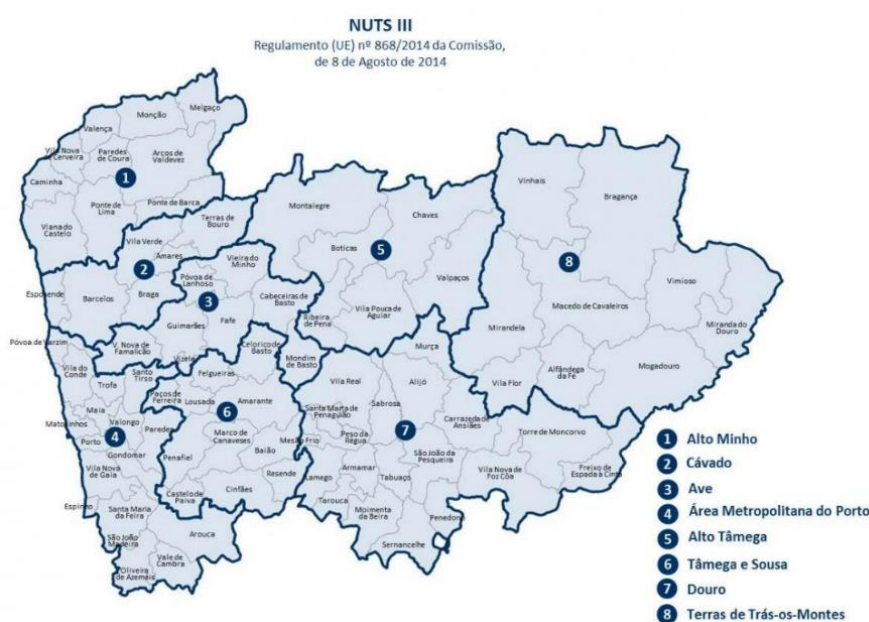


Figura 16 NUTS III  
FONTE: CCDR-N

Com cerca de 3,6 milhões de habitantes, a região do Norte em Portugal representa quase 35% da população nacional, contribuindo com cerca de 39% das exportações e representando aproximadamente 29% do PIB do país. Administrativamente, é composto por 86 municípios organizados em oito Comunidades Intermunicipais (CCDR-N, 2023).

A atividade turística assume um papel relevante no norte de Portugal, seja pelo impacto direto de setores como os transportes, alojamento e restauração e similares, como pelas dinâmicas indiretas que cria noutros setores de atividade como a construção, o retalho, atividades artísticas, etc (tabela 14).

|    | Setor de Atividade                                                                        | Volume de negócios  |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| 1  | Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca                                      | 46 900 364 018,00 € |
| 2  | Indústrias extrativas                                                                     | 38 878 921 498,00 € |
| 3  | Indústrias transformadoras                                                                | 11 297 112 464,00 € |
| 4  | Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio                                    | 4 429 118 922,00 €  |
| 5  | Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição | 3 682 836 811,00 €  |
| 6  | Construção                                                                                | 2 930 965 232,00 €  |
| 7  | Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos            | 2 793 899 367,00 €  |
| 8  | Transportes e armazenagem                                                                 | 2 775 547 406,00 €  |
| 9  | Alojamento, restauração e similares                                                       | 2 653 615 825,00 €  |
| 10 | Atividades de informação e de comunicação                                                 | 2 630 365 113,00 €  |
| 11 | Atividades imobiliárias                                                                   | 2 201 630 465,00 €  |
| 12 | Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares                              | 1 341 370 770,00 €  |
| 13 | Atividades administrativas e dos serviços de apoio                                        | 1 312 485 377,00 €  |
| 14 | Educação                                                                                  | 703 211 078,00 €    |
| 15 | Atividades de saúde humana e apoio social                                                 | 490 875 069,00 €    |
| 16 | Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas                          | 486 861 945,00 €    |
| 17 | Outras atividades de serviços                                                             | 217 115 582,00 €    |

*Tabela 14 Setores de atividade e volume de negócios*

Fonte: INE (2022)

Podemos mesmo considerar que, em diversos municípios da região, o turismo é considerado um meio relevante para impulsionar o desenvolvimento local e regional.

Nesse contexto, observam-se esforços dedicados à criação e aprimoramento das infraestruturas turísticas, acessibilidades e outros serviços, visando fortalecer o setor turístico (Santos & Fernandes, 2011).

A atividade turística na região Norte é responsabilidade partilhada entre várias entidades e associações públicas e privadas.

## **4.2 Entidades e organizações**

A nível regional, o norte de Portugal organiza-se de forma similar às restantes regiões do país. Segundo o Turismo de Portugal (2023) os principais parceiros institucionais desta entidade, além das Autarquias, são as Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional (CCDR), as Entidades Regionais de Turismo (ERT), as Agências Regionais de Promoção Turística (ARPT) e as Câmaras Municipais. Apenas duas destas entidades se dedicam de forma exclusiva ao setor do Turismo, sendo elas as Entidades Regionais de Turismo (ERT) e as Agências Regionais de Promoção Turística (ARPT).

### **4.2.1. Entidade de Turismo do Porto e Norte de Portugal**

As Entidades Regionais de Turismo (ERT) são responsáveis pelo desenvolvimento turístico a nível regional, promovendo o Turismo de acordo com as diretrizes nacionais para a área do turismo, definidas pelo Turismo de Portugal (Libano, 2023).

A entidade de Turismo do Porto e Norte de Portugal, E.R. tem por missão a valorização e o desenvolvimento das potencialidades turísticas da respetiva área regional de turismo, a promoção interna e o mercado alargado dos destinos turísticos regionais, e ainda a gestão integrada dos destinos no quadro do desenvolvimento turístico regional, de acordo com as orientações e diretrizes da política de turismo definida pelo Governo e os planos plurianuais da administração central e dos municípios que integram a entidade regional (Despacho n.º 8792/2013, 2013).

O despacho acima referido define ainda um conjunto de atribuições à Entidade Regional de Turismo, sendo algumas delas:

- a) Colaborar com órgãos da administração central e local para promover os objetivos da política nacional de turismo, especialmente no desenvolvimento de marcas e produtos turísticos regionais, sub-regionais, e na sua promoção em mercados nacionais e transfronteiriços;
- b) Definir e implementar o plano regional de turismo alinhado com a estratégia nacional de desenvolvimento para o turismo;
- c) realizar levantamento e atualização constante da oferta turística regional/sub-regional, integrando o registo nacional de turismo e conduzir estudos de avaliação do potencial turístico local;
- d) Organizar e disseminar informação turística através de lojas, postos de turismo e portais de informação turística;
- e) Dinamizar e potencializar os valores e recursos turísticos locais;
- f) Monitorizar a atividade turística regional para contribuir para um entendimento abrangente do setor;
- g) Assegurar a promoção da região como destino turístico e dos seus produtos estratégicos nos mercados nacionais e transfronteiriços.

O plano regional de turismo a definir pela Entidade de Turismo do Porto e Norte de Portugal, E.R. deve assegurar a avaliação dos destinos sub-regionais de turismo existentes e assegurar o desenvolvimento daqueles cujos sinais distintivos já se encontrem consolidados. O território está organizado em 4 sub-destinos: Minho, Porto, Douro e Trás-os-Mo



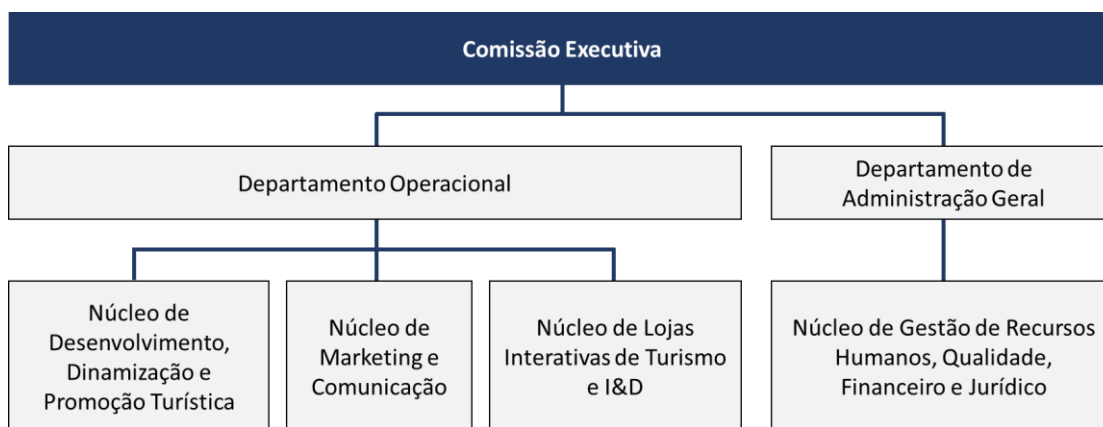
*Figura 17 Sub destinos da Entidade Regional de Turismo do Porto e Norte*

Fonte: Turismo do Porto e Norte de Portugal

Internamente o Turismo do Porto e Norte de Portugal organiza-se em unidades orgânicas centrais e delegações. As unidades orgânicas centrais estruturam-se em dois departamentos: o departamento operacional e o departamento de administração geral,

os quais integram quatros núcleos, podendo um dos núcleos ser de forma agregada afeto a produtos ou marcas turísticas estratégicas.

O apoio técnico-administrativo ao funcionamento dos órgãos da Entidade é assegurado exclusivamente pelo departamento de administração geral (figura 18).



*Figura 18 Funcionamento dos órgãos da Entidade Regional de Turismo do Porto e Norte*  
 Fonte: Turismo do Porto e Norte de Portugal

Cada um dos departamentos possui as suas respetivas competências. Compete ao departamento operacional as seguintes funções:

- a) Assegurar o desenvolvimento e a gestão integrada das atividades associadas à definição estratégica da atividade da Turismo do Porto e Norte de Portugal, E.R., bem como da componente operacional da mesma, nomeadamente através da dinamização e estruturação dos produtos turísticos e da oferta turística de âmbito regional, ações de comunicação e valorização da marca, assim como informação, promoção e animação turística a desenvolver nos mercados interno e no mercado alargado, com objetivo de alcançar o mais adequado aproveitamento da oferta turística da área de intervenção da Turismo do Porto e Norte de Portugal, E.R.;
- b) Planear e implementar uma estratégia de marketing, incluindo publicidade e relações-públicas;
- c) Planear e implementar formas de fidelização e desenvolvimento de clientes;

- d) Planear e gerir as vendas e os recursos de marketing de acordo com os orçamentos;
- e) Contribuir para o desenvolvimento da política e estratégia da Turismo do Porto e Norte de Portugal, E.R.;
- f) Motivar e envolver os colaboradores diretos de acordo com os procedimentos internos;
- g) Fazer relatórios periódicos ao presidente;
- h) Providenciar aos outros núcleos toda a informação necessária que seja recolhida ou produzida no núcleo de gestão de produtos e mercados;
- i) Selecionar e gerir a relação com prestadores de serviço externos para o núcleo de gestão de produtos e mercados;
- j) Gerir a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e novas áreas de negócio para a Turismo do Porto e Norte de Portugal, E.R.;
- k) Manter e desenvolver a imagem e a reputação institucional e do destino, protegendo, desenvolvendo e registando as marcas da Turismo do Porto e Norte de Portugal, E.R.; e
- l) Gerir e coordenar a rede de Lojas Interativas de Turismo sobre a responsabilidade da Turismo do Porto e Norte de Portugal, E.R. e acompanhar a implementação da rede com os nossos parceiros públicos e privados.

Compete ao departamento de administração geral prestar apoio técnico-administrativo e jurídico às atividades desenvolvidas pelos órgãos e serviços da Turismo do Porto e Norte de Portugal, E.R., garantindo a gestão dos recursos humanos, coordenar e superintender nos domínios da atividade administrativa em cumprimento de diretivas e orientações da assembleia geral e da comissão executiva, e compete-lhe também prestar apoio contabilístico e financeiro à Entidade, aos seus serviços e órgãos, assegurar a gestão dos recursos financeiros e patrimoniais e coordenar e superintender a atividade financeira, controlar o cumprimento dos planos de atividade, os resultados obtidos e a eficiência dos serviços.

#### 4.2.2 CCDR-NORTE

A Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte, I.P. (CCDR-NORTE, I.P.) opera como um serviço autónomo dentro da administração direta do Estado, dotado de autonomia administrativa e financeira. A direção é liderada pela Ministra da Coesão Territorial, em coordenação com a Ministra da Modernização do Estado e da Administração Pública nas matérias relacionadas com autarquias locais, e com o Ministro do Ambiente e da Ação Climática em assuntos de ambiente e ordenamento do território. Esta entidade pública visa impulsionar o desenvolvimento integrado e sustentável da região Norte de Portugal, contribuindo para a competitividade e coesão do território nacional (CCDR-NORTE, 2023).

A CCDR-NORTE, I.P. tem a responsabilidade de implementar políticas relacionadas com o ambiente, ordenamento do território, cidades e desenvolvimento regional na Região do Norte (NUT II). Além disso, a instituição tem como missão fomentar a atuação coordenada dos serviços regionalmente descentralizados – em sintonia com os membros do Governo responsáveis por essas áreas – e prestar apoio técnico às autarquias locais e suas associações (CCDR-NORTE, 2023).

Outra competência da CCDR-NORTE, I.P. inclui a gestão de programas comunitários provenientes de fundos da União Europeia destinados a Portugal e de outros instrumentos de financiamento para o desenvolvimento regional. Abrange, por exemplo, incentivos do Estado para meios de comunicação social locais e regionais (CCDR-NORTE, 2023).

##### 4.2.2.1 O modelo de Governação regional

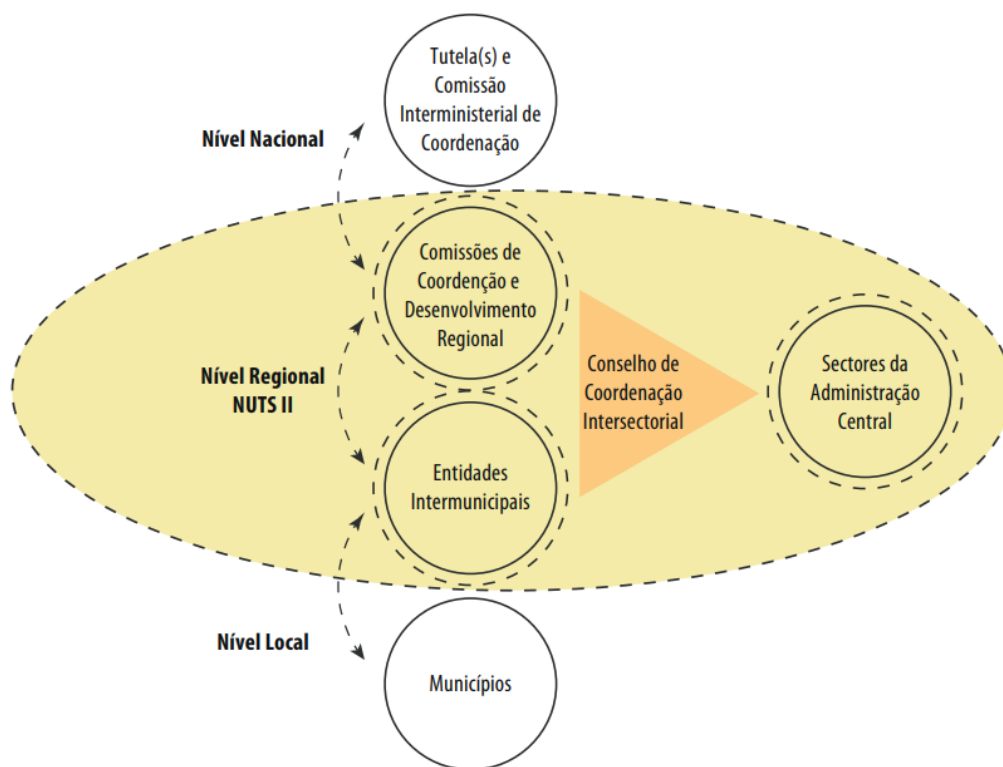
A CCDR-NORTE, assume-se como a entidade centralizadora da reforma administrativa do estado, articulando as políticas e competências dos respetivos organismos nacionais e locais.

A Resolução do Conselho de Ministros n.º 55/2020 (2020), definia como objetivo estratégico “fortalecer serviços públicos de proximidade, designadamente através da desconcentração de serviços públicos para o nível regional”, sendo assim necessário estabelecer a integração nas CCDR dos serviços desconcentrados da Administração

Central nas áreas, designadamente: “da educação, da saúde, da cultura, da conservação da natureza e florestas e da formação profissional bem como dos órgãos de gestão dos programas operacionais regionais e demais fundos de natureza territorial” (CCDR-N, 2020) sem interferir com a descentralização de algumas destas competências para as comunidades intermunicipais e áreas metropolitanas.

Atualmente, os diferentes níveis de governo, que incluem governos locais, supralocais e regionais, estão claramente delineados. Com base nisso, é viável estabelecer um modelo de governança multinível, onde as entidades intermunicipais desempenham um papel fundamental na ligação entre as escalas municipal e regional (NUTS II), e as Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional (CCDR) facilitam a ligação entre as regiões NUTS II e o governo nacional.

O aprofundamento da integração horizontal dos serviços descentralizados da Administração Central nas regiões NUTS II, por meio de mudanças na estrutura das CCDR, visa aprimorar o modelo de descentralização e desconcentração do Estado português. Isso resulta numa abordagem mais coerente do ponto de vista territorial e melhora a eficiência e eficácia na gestão das políticas públicas.



*Figura 19 Modelo de governação regional e suas articulações com os níveis nacional e local*  
Fonte: CCDR-N

Este avanço implica a criação de um modelo eficaz de governança multinível a nível regional, apoiado institucionalmente por uma seção do Conselho de Coordenação Intersectorial, liderada pela CCDR. Neste conselho, os diferentes setores da Administração Central relevantes e as Entidades Intermunicipais são membros de pleno direito. Esse modelo permite a coordenação e síntese adequadas das políticas públicas, através das seguintes entidades:

- CCDR, para coordenação política, técnica e institucional de soluções equilibradas entre setores e territórios;
- Setores da Administração Central, para propor critérios de elegibilidade e prioridades de investimento de forma racional;
- Entidades Intermunicipais, para propor critérios de elegibilidade e prioridades de investimento de forma racional do ponto de vista territorial.

É crucial considerar a capacitação institucional para organizar a ação coletiva em diferentes áreas da vida económica, social e cultural. Isso inclui promover ações em rede, dinamizar relações intersectoriais e parcerias público-privadas e público-públicas, além de divulgar e adotar boas práticas. Essa organização é essencial para promover o desenvolvimento regional, que vai além da mera gestão administrativa e financeira de projetos de investimento, exigindo uma abordagem proativa para impulsionar a procura, sem constrangimentos institucionais decorrentes da programação e execução dos fundos da União Europeia.

Este modelo incentiva a interligação entre as várias entidades de nível regional e local, permitindo no âmbito do norte de Portugal que seja tomado um conjunto alargado de iniciativas no setor do turismo, nomeadamente na construção das linhas de financiamento para projetos públicos e privados, bem como na definição de um plano estratégico de desenvolvimento para o norte de Portugal.

#### **4.2.3 Comunidades Intermunicipais**

O artigo 253.º da Constituição da República Portuguesa estabelece que “os municípios podem constituir associações e federações para a administração de interesses comuns

às quais a lei pode conferir atribuições e competências próprias" a essas entidades (Constituição da República Portuguesa, 2020).

Numa configuração constitucionalmente possível, as associações de municípios, uma vez criadas por iniciativa municipal e no exercício de uma "liberdade de associação", podem-se considerar também associações públicas com atribuições e competências próprias - atribuições e competências que a lei lhes confere diretamente e que não têm de resultar do contrato associativo, nem, por conseguinte, ter origem nos municípios associados. Quer dizer, embora devam ser originariamente instituídas por vontade dos municípios, estas associações podem depois possuir competências próprias sem caráter municipal (Alexandrino, 2014).

A Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, estabelece o regime jurídico das autarquias locais, o estatuto das entidades intermunicipais, o regime jurídico da transferência de competências do Estado para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais e o regime jurídico do associativismo autárquico (Lei n.º 75/2013, 2013).

As comunidades intermunicipais destinam-se, segundo a mesma lei, à prossecução dos seguintes fins públicos: a promoção do planeamento e da gestão da estratégia de desenvolvimento económico, social e ambiental do território abrangido, a articulação dos investimentos municipais de interesse intermunicipal, a participação na gestão de programas de apoio ao desenvolvimento regional e o planeamento das atuações de entidades públicas, de caráter supramunicipal (Lei n.º 75/2013, 2013).

As comunidades intermunicipais possuem quatro órgãos principais (figura 20): assembleia intermunicipal, conselho intermunicipal, secretariado executivo intermunicipal; conselho estratégico para o desenvolvimento (Oliveira, 2021).

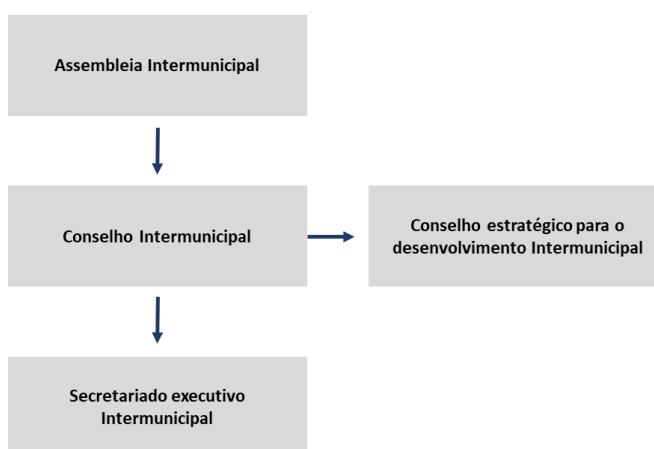


Figura 20 Órgãos das Comunidades Intermunicipais  
Fonte: Oliveira (2021)

A assembleia intermunicipal é constituída por membros das

assembleias municipais de cada comunidade intermunicipal, entre dois e oito, conforme o número de eleitores dos municípios, e reúne-se, ordinariamente, duas vezes ao ano, o que a coloca num plano muito secundário (Oliveira, 2021).

O conselho intermunicipal é constituído pelos presidentes das Câmaras Municipais dos municípios que fazem parte da Comunidade Intermunicipal e tem doze reuniões anuais com periodicidade mensal (Oliveira, 2021).

O secretariado executivo intermunicipal é constituído por um primeiro-secretário e mediante deliberação unânime do conselho, até dois secretários intermunicipais. Este órgão reúne-se ordinariamente de quinze em quinze dias (Oliveira, 2021).

O conselho estratégico para o desenvolvimento intermunicipal, é um órgão de natureza consultiva constituído por representantes das instituições, entidades e organizações com relevância e intervenção no domínio dos interesses intermunicipais. (Oliveira, 2021).

Com o processo de descentralização em curso em Portugal em 2018 foi publicada a Lei n.º 50/2018 (2018) intitulada como a Lei-quadro da transferência de competências para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais que atribui as seguintes competências às entidades intermunicipais:

- planeamento intermunicipal da rede de transporte escolar;
- planeamento da oferta educativa de nível supramunicipal;
- definição da rede de unidades de cuidados de saúde primários e de unidades de cuidados continuados de âmbito intermunicipal;
- definição da rede dos quartéis de bombeiros voluntários;
- definição da rede dos julgados de paz;
- participação em ações ou projetos de reinserção social de jovens e adultos, violência doméstica, rede dos julgados de paz e apoio às vítimas de crimes;
- desenvolvimento da promoção turística interna sub-regional;
- gestão dos portos de âmbito regional;
- designar os vogais representantes dos municípios nos conselhos de região hidrográfica;
- gerir projetos financiados com fundos europeus;
- gerir programas de captação de investimento.

Embora o turismo seja uma das principais áreas de atividade do norte de Portugal, não assume o mesmo protagonismo na definição do papel da CCDR-N e das Comunidades Intermunicipais na sua gestão. Em termos concretos apenas a promoção turística interna sub-regional foi atribuída como competência direta, sendo a restantes consequência da definição de políticas noutros setores que influenciam diretamente a atividade turística, como questões fiscais, económicas, infraestruturas e ordenamento do território.

## CAPÍTULO 5 - AS COMPETÊNCIAS DAS AUTARQUIAS NA GESTÃO DA ATIVIDADE TURÍSTICA

### 5.1 Introdução

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos na análise de qualitativa dos dados secundários que permitiram a construção de uma matriz de competências e os resultados obtidos com a aplicação de questionários aos técnicos de turismo dos municípios do Norte de Portugal.

### 5.2 Matriz de análise das competências

Para a construção do questionário foi necessário identificar as competências atuais das autarquias na gestão e planeamento da atividade turística. Foram analisados os planos estratégicos e as respetivas estruturas orgânicas dos municípios em estudo. Tendo em conta a análise realizada foi construído para cada um dos municípios um quadro com as competências identificadas em ambos os documentos, posteriormente incorporados numa matriz de análise conjunta dos 18 municípios.

Na figura 21 é apresentado um exemplo do quadro elaborado para o Município da Maia, onde do lado esquerdo estão as oito ações previstas no plano estratégico para o turismo da Maia e as competências a que cada uma delas corresponde. Do lado direito estão as competências atribuídas na estrutura orgânica à Unidade de Turismo do Departamento de Educação, Ciência e Cultura.

| Município da Maia                                                                                                 |              |                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PLANO ESTRATÉGICO                                                                                                 |              | ESTRUTURA ORGANICA                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| PLANO DE AÇÃO                                                                                                     |              | Departamento de Educação, Ciência e Cultura - Unidade de Turismo |                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Avaliação, Dinamização e Promoção dos Eventos (desportivos, culturais, empresariais, outros)                      | 25 E 19 E 14 | 1                                                                | 1. Inventariar e promover, nacional e internacionalmente, as potencialidades turísticas do Município da Maia, através de ações, programas e projetos de promoção a desenvolver pela Câmara Municipal individualmente ou em colaboração com outras entidades ou organismos. |
| Valorização, investimento e divulgação dos Caminhos de Santiago                                                   | 3            | 24                                                               | 2. Organizar e participar em feiras e mostras ou outro tipo de certames que valorizem o Município da Maia enquanto destino turístico.                                                                                                                                      |
| Investigação, Valorização e Promoção da Gastronomia: saberes e sabores da Maia                                    | 31           | 19                                                               | 3. Organizar, gerir e acompanhar programas e eventos, destinados a segmentos específicos da população do Município, nomeadamente a população idosa.                                                                                                                        |
| Desenho, estruturação, promoção, informação e mediação para a comercialização de Experiências                     | 11 E 1       | 19 E 13                                                          | 4. Promover a divulgação turística do Município da Maia, assim como difundir as atividades dos diversos parceiros e instituições do Concelho.                                                                                                                              |
| Conceção, desenvolvimento, integração, proposta de valor, marketing e mediação para a comercialização de Produtos | 12           | 9                                                                | 5. Assegurar a cooperação com os diversos agentes económicos, na área do turismo.                                                                                                                                                                                          |
| Comunicação, promoção e comercialização do destino MAIA                                                           | 12 E 13      |                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Gestão do destino, cooperação institucional e empresarial                                                         | 9            |                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                            |

Figura 21 Exemplo da matriz de análise das competências por município  
Fonte: Elaboração própria

No total, foram analisadas 502 ações e competências no total dos 18 municípios, correspondendo 252 aos 14 planos estratégicos e 250 às 16 estruturas orgânicas.

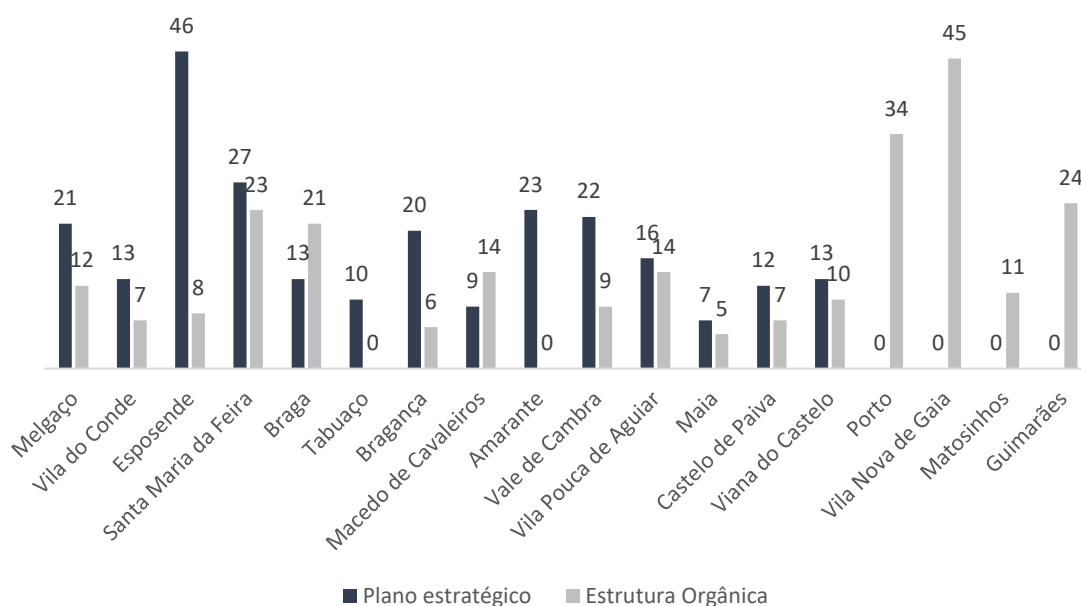


Gráfico 3 Número de ações e competências por município  
Fonte: Elaboração própria

É possível identificar que os municípios que possuem um plano estratégico, têm a maioria das suas competências identificadas nos planos de ação, servindo como documentos orientadores das prioridades dos técnicos de turismo e da definição das políticas públicas no setor. Destacam-se de forma evidente três dos cinco municípios (Porto, Vila Nova de Gaia e Guimarães) que não possuem nenhum plano estratégico e que têm as competências da autarquia na área do turismo reguladas na sua estrutura orgânica, não estando assim dependentes de existência ou não de um plano estratégico.

Na tabela 15 estão identificados o número de competências identificadas por município.

|     |                      |    |
|-----|----------------------|----|
| 1º  | Esposende            | 52 |
| 2º  | Vila Nova de Gaia    | 51 |
| 3º  | Santa Maria da Feira | 37 |
| 4º  | Porto                | 34 |
| 5º  | Braga                | 33 |
| 6º  | Vale de Cambra       | 33 |
| 7º  | Melgaço              | 31 |
| 8º  | Vila Pouca de Aguiar | 28 |
| 9º  | Bragança             | 27 |
| 10º | Guimarães            | 26 |

|     |                      |    |
|-----|----------------------|----|
| 11º | Macedo de Cavaleiros | 24 |
| 12º | Amarante             | 24 |
| 13º | Castelo de Paiva     | 23 |
| 14º | Viana do Castelo     | 22 |
| 15º | Vila do Conde        | 20 |
| 16º | Maia                 | 17 |
| 17º | Matosinhos           | 11 |
| 18º | Tabuaço              | 10 |

Tabela 15 Total de competências analisadas por município  
Fonte: Elaboração própria

Tendo em conta a informação analisada os municípios onde se identificaram mais competências foram Esposende com 52, Vila Nova de Gaia com 51, Santa Maria da Feira com 37, seguido depois por Porto e Braga com 34 e 33, respetivamente.

|                             |                    |    |                             |                    |    |
|-----------------------------|--------------------|----|-----------------------------|--------------------|----|
| <b>MELGAÇO</b>              | Plano Estratégico  | 21 | <b>AMARANTE</b>             | Plano Estratégico  | 24 |
|                             | Estrutura Orgânica | 10 |                             | Estrutura Orgânica | 0  |
| <b>VILA DO CONDE</b>        | Plano Estratégico  | 13 | <b>VALE DE CAMBRA</b>       | Plano Estratégico  | 23 |
|                             | Estrutura Orgânica | 7  |                             | Estrutura Orgânica | 10 |
| <b>ESPOSENDE</b>            | Plano Estratégico  | 43 | <b>VILA POUCA DE AGUIAR</b> | Plano Estratégico  | 17 |
|                             | Estrutura Orgânica | 9  |                             | Estrutura Orgânica | 11 |
| <b>SANTA MARIA DA FEIRA</b> | Plano Estratégico  | 22 | <b>MAIA</b>                 | Plano Estratégico  | 11 |
|                             | Estrutura Orgânica | 15 |                             | Estrutura Orgânica | 6  |
| <b>BRAGA</b>                | Plano Estratégico  | 13 | <b>CASTELO DE PAIVA</b>     | Plano Estratégico  | 12 |
|                             | Estrutura Orgânica | 20 |                             | Estrutura Orgânica | 11 |
| <b>TABUAÇO</b>              | Plano Estratégico  | 10 | <b>VIANA DO CASTELO</b>     | Plano Estratégico  | 13 |
|                             | Estrutura Orgânica | 0  |                             | Estrutura Orgânica | 9  |
| <b>BRAGANÇA</b>             | Plano Estratégico  | 18 | <b>PORTO</b>                | Estrutura Orgânica | 34 |
|                             | Estrutura Orgânica | 9  | <b>GAIA</b>                 | Estrutura Orgânica | 51 |
| <b>MACEDO DE CAVALEIROS</b> | Plano Estratégico  | 7  | <b>MATOSINHOS</b>           | Estrutura Orgânica | 11 |
|                             | Estrutura Orgânica | 17 | <b>GUIMARÃES</b>            | Estrutura Orgânica | 26 |

*Tabela 16 Total de competências identificadas por município por tipo de fonte*

*Fonte: Elaboração própria*

Na tabela 16 é apresentada a distribuição do número de competências identificadas por tipologia de documentos analisados (plano estratégico e estrutura orgânica). Relativamente aos municípios de Tabuaço e Amarante, as suas respetivas estruturas orgânicas não foram encontradas disponíveis no Diário da República.

Após serem identificadas 503 competências do total dos 18 municípios, foi estabelecida uma listagem de 40 competências e organizadas em quatro grandes grupos:

- Estruturação e qualificação da oferta;
- Promoção e comunicação do destino;
- Gestão da atividade turística;
- Monitorização.

A matriz utilizada permitiu identificar as competências mais mencionadas nos documentos analisados e, por isso, são as principais prioridades dos municípios na gestão e planeamento da atividade turística.

|                                                                                                                                                          | TOTAL | PLANOS ESTRATÉGICOS | ESTRUTURAS ORGANICAS |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------|----------------------|
| 1. Estruturar e dar informação a turistas (inventariação dos recursos)                                                                                   | 25    | 5                   | 20                   |
| 2. Melhorar a sinalética e as acessibilidades do concelho                                                                                                | 10    | 10                  | 0                    |
| 3. Criar oferta (infraestruturas, património, trilhos, miradouros)                                                                                       | 47    | 38                  | 9                    |
| 4. Estruturar e promover produtos turísticos                                                                                                             | 34    | 18                  | 16                   |
| 5. Qualificar a oferta complementar e secundária                                                                                                         | 12    | 9                   | 3                    |
| 6. Fomentar o empreendedorismo no Turismo e atrair investimento privado                                                                                  | 14    | 14                  | 0                    |
| 7. Integrar redes e associações internacionais                                                                                                           | 9     | 6                   | 3                    |
| 8. Consciencializar os turistas e empresários para as boas pratica do turismo sustentável;                                                               | 4     | 3                   | 1                    |
| 9. Incentivar a cooperação entre os vários <i>stakeholders</i> e promover as melhores práticas                                                           | 15    | 6                   | 9                    |
| 10. Criar uma marca para a promoção turística do município;                                                                                              | 10    | 6                   | 4                    |
| 11. Produzir material promocional (Mapas e Brochuras);                                                                                                   | 10    | 7                   | 3                    |
| 12. Desenvolver e implementar a estratégia de Marketing Digital dedicado ao turismo                                                                      | 18    | 15                  | 3                    |
| 13. Desenvolver ações de promoção no concelho ( <i>presstrips e famtrips</i> )                                                                           | 42    | 16                  | 26                   |
| 14. Realizar eventos e dinâmicas culturais;                                                                                                              | 33    | 11                  | 22                   |
| 15. Estudar o perfil e satisfação do turista que visita o concelho (análise de dados estatísticos)                                                       | 6     | 6                   | 0                    |
| 16. Acompanhar a satisfação dos residentes e do <i>trade</i> com o desenvolvimento do turismo                                                            | 13    | 13                  | 0                    |
| 17. Avaliar o impacto do turismo no concelho (criação e análise de indicadores de performance)                                                           | 8     | 3                   | 5                    |
| 18. Monitorizar o impacto e eficácia das ações comunicacionais/promocionais implementadas                                                                | 1     | 1                   | 0                    |
| 19. Promover e divulgar os eventos e iniciativas do município;                                                                                           | 14    | 6                   | 8                    |
| 20. Desenvolver ações de formação para os profissionais do turismo;                                                                                      | 22    | 18                  | 4                    |
| 21. Criar um observatório para a monitorização e controlo da atividade turística                                                                         | 7     | 2                   | 5                    |
| 22. Criar merchandising promocional do município;                                                                                                        | 3     | 1                   | 2                    |
| 23. Criar um órgão consultivo para a gestão da atividade turística (Conselho Municipal de Turismo);                                                      | 1     | 1                   | 0                    |
| 24. Participar em feiras promocionais nacionais e internacionais;                                                                                        | 11    | 1                   | 10                   |
| 25. Avaliar o impacto dos eventos e iniciativas do município;                                                                                            | 4     | 4                   | 0                    |
| 26. Desenvolver um website 100% dedicado à promoção turística do município                                                                               | 5     | 2                   | 3                    |
| 27. Criar de um selo/certificado de qualidade para os serviços turísticos                                                                                | 2     | 1                   | 1                    |
| 28. Criar programas de apoio e/ou incentivos ao investimento e às empresas;                                                                              | 12    | 7                   | 5                    |
| 29. Criar um plano para o desenvolvimento turístico do concelho;                                                                                         | 19    | 7                   | 12                   |
| 30. Criação de áreas/zonas de proteção da natureza face à atividade turística                                                                            | 2     | 2                   | 0                    |
| 31. Valorizar e proteger os produtos e ativos endógenos e característicos do território                                                                  | 17    | 6                   | 11                   |
| 32. Criar e gerir redes sociais dedicadas à promoção turística do território;                                                                            | 3     | 2                   | 1                    |
| 33. Criar e gerir infraestruturas publicas de interesse cultural e turístico (Museus; Postos de Turismo)                                                 | 20    | 0                   | 20                   |
| 34. Gerir a classificação dos empreendimentos turísticos em parceria com o Turismo de Portugal                                                           | 4     | 0                   | 4                    |
| 35. Proceder ao registo dos estabelecimentos do alojamento local;                                                                                        | 8     | 0                   | 8                    |
| 36. Proceder à realização da vistoria dos estabelecimentos de alojamento local;                                                                          | 5     | 0                   | 5                    |
| 37. Propor e colaborar no desenvolvimento de programas interinstitucionais de iniciativa municipal                                                       | 11    | 0                   | 11                   |
| 38. Promover e coordenar a salvaguarda do património arqueológico, cultural e natural do concelho                                                        | 8     | 0                   | 8                    |
| 39. Desenvolver plataforma de benchmarking, com base nas melhores práticas do mercado, que suporte a definição da estratégia do município para o turismo | 3     | 0                   | 3                    |
| 40. Colaborar com os organismos regionais e nacionais do setor do Turismo                                                                                | 12    | 0                   | 12                   |

Tabela 17 Listagem de competências e número total de menções

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 17 estão as 40 competências identificadas e o número de vezes que são referenciadas nos documentos. As competências mencionadas o maior número de vezes são as relacionadas com a criação da oferta (infraestruturas, património, trilhos, miradouros) - 47 referências, desenvolvimento de ações de promoção no concelho (*presstrips* e *famtrips*) - 42, estruturar e promover produtos turísticos - 34 e realizar eventos e dinâmicas culturais - 33 menções.

Em contrapartida, as competências identificadas com o menor número de referências são a criação de um selo/certificado de qualidade para os serviços turísticos e a criação de áreas/zonas de proteção da natureza face à atividade turística com duas menções e monitorizar o impacto e eficácia das ações comunicacionais/promocionais implementadas e criar um órgão consultivo para a gestão da atividade turística (Conselho Municipal de Turismo) com apenas uma menção cada.

Com a matriz de análise, conclui-se que as competências mais referenciadas estão ligadas à criação e estruturação da oferta e à promoção e comunicação do destino que estão mais presentes nos planos estratégicos das autarquias, e as menos mencionadas estão ligadas à gestão da atividade turística e à monitorização, competências mais referenciadas nas estruturas orgânicas dos municípios.

### **5.3 Análise dos dados do questionário (a perspetiva dos técnicos de turismo da região Norte)**

Os dados apresentados foram conseguidos através da aplicação de um questionário aos técnicos de turismo e áreas relacionadas dos municípios do norte de Portugal, com o objetivo de avaliar o perfil destes profissionais e as competências das autarquias na gestão e planeamento da atividade turística. Foram obtidas 60 respostas ao questionário. Segue-se a análise detalhada do perfil dos inquiridos.

#### **5.3.1 Perfil dos Inquiridos**

A distribuição de género entre os inquiridos revela uma provável predominância feminina entre os profissionais inquiridos que desempenham funções nos municípios do

norte de Portugal, com 67% de respondentes do sexo feminino e 33% do sexo masculino.

De uma forma geral, os técnicos inquiridos apresentam uma grande variedade de faixas etárias, sendo a maior concentração nas faixas de 45-54 anos (38%) e 35-44 anos (32%). Profissionais mais jovens, de 18-24 anos, representam apenas 5% dos inquiridos, e os de 55-64 anos somam 8%. Estes dados indicam uma maioria de profissionais entre 35 e 54 anos, o que sugere uma amostra com experiência acumulada no setor e maturidade profissional.

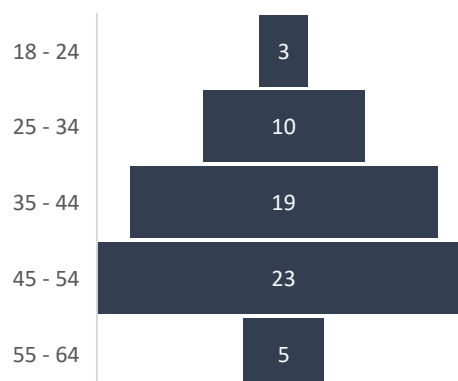


Gráfico 4 Faixas etárias  
Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à categoria técnica dos respondentes (gráfico 3), a maioria dos inquiridos (67%) pertence à categoria de Técnico Superior, o que evidencia uma alta qualificação técnica entre os profissionais de turismo. Outros 17% são Assistentes Técnicos, enquanto as categorias de Coordenador Técnico e "Outro" representam 5% cada. A categoria de Chefe de Secção/Serviço ou Dirigente e Assistente Operacional são as menos representativas, ambas com 3%.

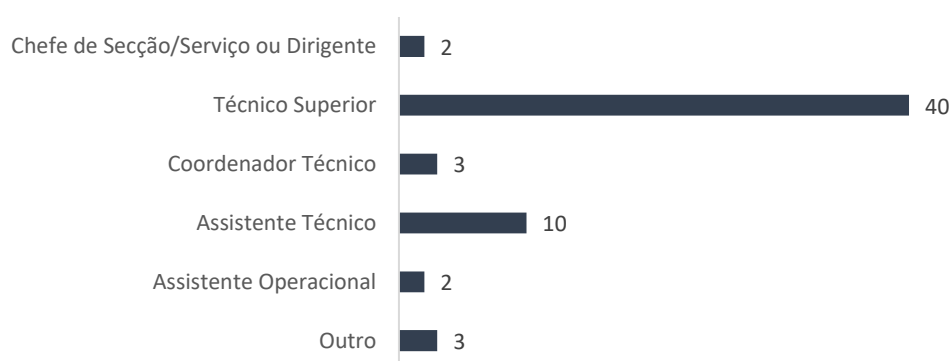


Gráfico 5 Categoria técnica  
Fonte: Elaboração própria

Ao nível das habilitações literárias (gráfico 4), 62% dos inquiridos possuem licenciatura (Nível VI) e 28% têm mestrado (Nível VII). Os níveis de habilitação mais baixos, como o Ensino Secundário Profissional (Nível IV) e Técnico Superior Profissional (Nível V), são

menos comuns, representando 3% e 7% dos inquiridos, respetivamente. Estes dados sugerem que a maioria dos técnicos de turismo possuirá formação superior, com uma parcela significativa (17) que possuem o nível de mestrado.

No gráfico 5 observa-se que maioria dos inquiridos (68%) possui formação específica em Turismo, o que reflete uma especialização relevante para as funções desempenhadas. Outras áreas de formação identificadas foram Marketing e Comunicação (10%), Línguas Aplicadas (8%) e História, Património e Arqueologia (2%). Estes dados sugerem uma adequação entre a formação académica e as exigências das funções, com uma forte ênfase na área do turismo.

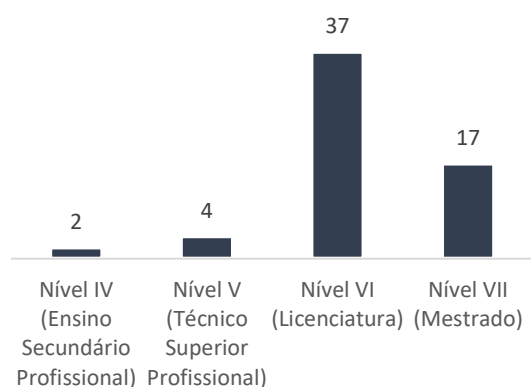


Gráfico 7 Habilitações literárias  
Fonte: Elaboração própria

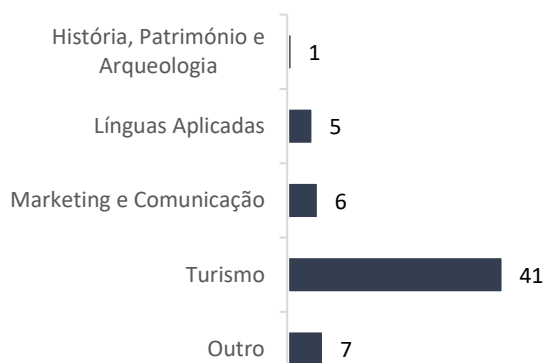
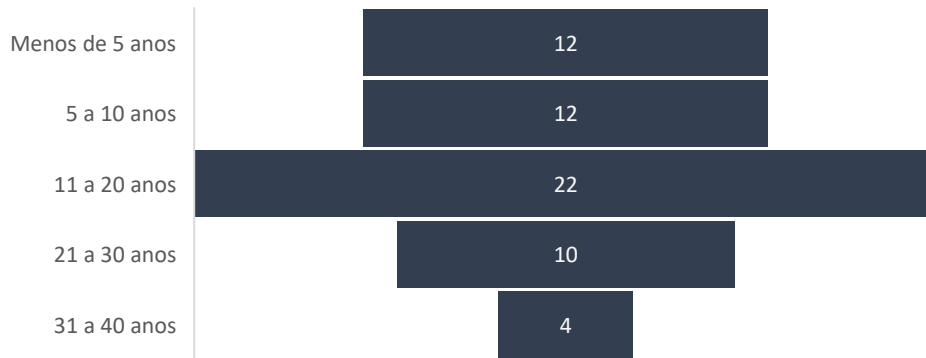


Gráfico 6 Área de Formação  
Fonte: Elaboração própria

Além da formação, a maioria dos inquiridos trabalha há mais de 10 anos na Administração Pública Local, sendo que 37% dos inquiridos têm entre 11 e 20 anos de carreira, seguidos por 20% com menos de 5 anos e 20% entre 5 e 10 anos. Os profissionais com maior experiência, entre 21 e 30 anos, representam 17% dos inquiridos, enquanto apenas 7% têm entre 31 e 40 anos de serviço. Este perfil indica uma distribuição equilibrada entre profissionais experientes, com mais tempo de carreira e os recém-chegados, existindo uma renovação dos efetivos dos municípios nos serviços de turismo.



*Gráfico 8 Tempo em que desempenham funções na Administração Pública Local*  
*Fonte: Elaboração própria*

Em síntese, a análise do perfil dos técnicos de turismo dos municípios do Norte de Portugal indica um grupo predominantemente feminino, com uma faixa etária centrada entre 35 e 54 anos, uma elevada qualificação técnica e educacional, formação específica em Turismo. O tempo médio de serviço e a formação superior na área de turismo, fazem desta uma boa amostra para os objetivos que se pretende alcançar, sendo a experiência e a formação no setor do turismo fundamentais para perceber quais deveriam ser as competências das autarquias na gestão e planeamento da atividade turística.

### **5.3.2 As atuais competências das autarquias**

As análises apresentadas nos capítulos seguintes têm como referência as médias obtidas por competência e foram feitos testes de Mann-Whitney para avaliar se havia diferenças significativas entre grupos de respondentes.

Para o efeito assumiu-se como variável independente os anos de experiência, agrupando em duas categorias (até vinte anos; entre vinte e quarenta anos de experiência) e a categoria profissional.

Genericamente os resultados do teste não revelaram diferenças significativas (que requerem  $p \leq 0,05$ ), com exceção da variável “Desenvolvimento de ações de formação para os profissionais do setor do turismo do concelho” que revelou diferenças ( $p=0,03$ ), na comparação entre categorias: técnicos superiores e outras categorias. Os resultados

são assim tratados assumindo os valores médios globais, e as diferenças pontuais reportadas.

### 5.3.2.1 Estruturação e qualificação da oferta

Nas competências relativas há estruturação e qualificação da oferta, o valor médio global de avaliação foi de 3,84, o que indica que a maioria dos municípios desempenha tarefas ou ações ligadas a esta temática. As competências com maior grau de execução incluíram a “criação de oferta a nível de infraestruturas, trilhos, miradouros, etc.” e a “organização de eventos e dinâmicas culturais”, ambas com pontuação média de 4,35, indicando que estes aspetos são muito importantes para as autarquias. Em contrapartida, a “criação de um sistema de avaliação e certificação da qualidade das empresas turísticas” recebeu a pontuação mais baixa (2,95), apenas 10 dos inquiridos concordam totalmente que esta é uma competência executada no seu município.

|                                                                                            | N  | Mínimo | Máximo | Média | Desvio padrão | Alfa de Cronbach |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|--------|--------|-------|---------------|------------------|
| Criação de infraestruturas (trilhos, miradouros, etc)                                      | 60 | 1      | 5      | 4,35  | 0,954         | 0,910            |
| Estruturação e desenvolvimento de produtos turísticos                                      | 60 | 1      | 5      | 4,12  | 1,010         |                  |
| Qualificação da oferta turística complementar e secundária do destino                      | 60 | 1      | 5      | 3,90  | 0,986         |                  |
| Promoção de um ambiente de transição para um turismo mais sustentável                      | 60 | 1      | 5      | 3,80  | 1,086         |                  |
| Organização de eventos e dinâmicas culturais                                               | 60 | 1      | 5      | 4,35  | 0,936         |                  |
| Desenvolvimento de ações de formação para os profissionais do setor do turismo do concelho | 60 | 1      | 5      | 3,40  | 1,278         |                  |
| Criação de um sistema de avaliação e certificação da qualidade das empresas turísticas     | 60 | 1      | 5      | 2,95  | 1,320         |                  |

*Tabela 18 Estruturação e qualificação da oferta (performance)*

*Fonte: Elaboração própria*

O grupo acima mencionado apresenta um alto índice de confiabilidade ( $\alpha = 0,910$ ).

Os resultados do Teste Mann-Whitney, com o intuito de verificar diferenças entre grupos de respondentes, revelam diferenças significativas entre os Técnicos Superiores e os demais técnicos ( $p=0,03$ ), identificando estes últimos com mais incidência (média 3,56) que as respetivas autarquias promovem ações de formação para os profissionais do concelho, por oposição aos técnicos superiores (2,60).

### 5.3.2.2 Promoção e comunicação do destino

Com uma média geral de 3,99, o grupo de competências associadas à promoção e comunicação do destino reflete um alto nível de concordância dos técnicos relativamente à execução destas competências por parte das autarquias. A “produção e difusão de material promocional e informativo sobre o concelho” com uma média de 4,30 e a “participação em feiras e eventos promocionais nacionais e internacionais” com 4,27 destacam-se com médias elevadas, indicando um forte ênfase nas atividades com um cunho de promoção mais direto. Contudo, o “desenvolvimento de marketing digital e/ou gestão de redes sociais do município com 3,82 e a “criação e venda de merchandising promocional do município” com 3,58 de média, obtiveram pontuações mais baixas, sugerindo possíveis oportunidades de melhoria nessas áreas.

É ainda possível observar uma alta confiabilidade ( $\alpha = 0,910$ ) no conjunto de respostas.

|                                                                                               | N  | Mínimo | Máximo | Média | Desvio padrão | Alfa de Cronbach |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|--------|--------|-------|---------------|------------------|
| Criação de uma marca para a promoção turística do município (ex.: Visitarcos)                 | 60 | 1      | 5      | 4,10  | 1,231         | 0,910            |
| Produção e difusão de material promocional e informativo sobre o concelho (Mapas e Brochuras) | 60 | 1      | 5      | 4,30  | 1,030         |                  |
| Desenvolvimento e implementação de uma estratégia de Marketing dedicado ao turismo            | 60 | 1      | 5      | 3,62  | 1,250         |                  |
| Desenvolvimento de ações de promoção no concelho, dos eventos e iniciativas culturais         | 60 | 1      | 5      | 4,27  | 0,936         |                  |
| Criação e venda de merchandising promocional do município                                     | 60 | 1      | 5      | 3,58  | 1,381         |                  |
| Participação em feiras e eventos promocionais nacionais e internacionais                      | 60 | 1      | 5      | 4,27  | 0,954         |                  |
| Desenvolvimento e gestão de um website 100% dedicado à promoção turística do município        | 60 | 1      | 5      | 3,93  | 1,326         |                  |
| Desenvolvimento de marketing digital e/ou gestão de redes sociais do município                | 60 | 1      | 5      | 3,82  | 1,269         |                  |

*Tabela 19 Promoção e comunicação do destino (performance)*

*Fonte: Elaboração própria*

### 5.3.2.3 Gestão da atividade turística

A média deste grupo (tabela 20) é de 3,95 e inclui competências relacionadas com a gestão da atividade turística. A “estruturação de conteúdos e prestação de informação aos turistas” apresenta a pontuação mais alta com uma média de 4,32, demonstrando

alto interesse dos municípios nesta área. Por outro lado, a “Criação de um órgão consultivo para a gestão da atividade turística (Ex.: Conselho Municipal de Turismo)” têm a média mais baixa de apenas 3,20, sendo que apenas 17 dos inquiridos responderam concordar totalmente.

Este grupo apresenta também um nível alto de confiabilidade ( $\alpha = 0.962$ ).

|                                                                                                                                                                                 | N  | Mínimo | Máximo | Média | Desvio padrão | Alfa de Cronbach |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|--------|--------|-------|---------------|------------------|
| Inventariação dos recursos turísticos e restante oferta turística do território                                                                                                 | 60 | 1      | 5      | 4,30  | 0,926         | 0,962            |
| Estruturação de conteúdos e prestação de informação aos turistas                                                                                                                | 60 | 1      | 5      | 4,32  | 0,983         |                  |
| Implementação e melhoramento da sinalética turística direcional do município                                                                                                    | 60 | 1      | 5      | 3,92  | 1,013         |                  |
| Melhoramento das acessibilidades e da mobilidade do concelho                                                                                                                    | 60 | 1      | 5      | 4,02  | 1,081         |                  |
| Fomentação do empreendedorismo no Turismo, atração de investimento privado, dar apoio às empresas e empresários e criar programas de apoio e/ou incentivos ao investimento      | 60 | 1      | 5      | 3,85  | 1,162         |                  |
| Incentivar a cooperação entre os vários <i>stakeholders</i> e promover as melhores práticas                                                                                     | 60 | 1      | 5      | 3,82  | 1,066         |                  |
| Criação de um órgão consultivo para a gestão da atividade turística (Conselho Municipal de Turismo)                                                                             | 60 | 1      | 5      | 3,20  | 1,493         |                  |
| Criação e implementação de um plano para o desenvolvimento turístico do concelho                                                                                                | 60 | 1      | 5      | 3,68  | 1,228         |                  |
| Valorização e proteção dos produtos e ativos endógenos e característicos do território                                                                                          | 60 | 1      | 5      | 4,15  | 0,971         |                  |
| Promoção e coordenação da salvaguarda do património cultural e natural do concelho                                                                                              | 60 | 1      | 5      | 4,15  | 0,917         |                  |
| Criação e gestão de equipamentos e serviços de interesse turístico (Museus; Postos de Turismo)                                                                                  | 60 | 1      | 5      | 4,27  | 1,056         |                  |
| Gestão da classificação dos empreendimentos turísticos em parceria com o Turismo de Portugal                                                                                    | 60 | 1      | 5      | 3,87  | 1,127         |                  |
| Criação e implementação do Regulamento Municipal para o Alojamento Local, procedendo ao registo dos estabelecimentos do alojamento local e à realização as respetivas vistorias | 60 | 1      | 5      | 3,73  | 1,247         |                  |
| Propor e colaborar no desenvolvimento de programas interinstitucionais e em rede                                                                                                | 60 | 1      | 5      | 3,80  | 1,086         |                  |
| Colaboração com os demais organismos regionais e nacionais do setor do Turismo                                                                                                  | 60 | 1      | 5      | 4,18  | 0,983         |                  |

Tabela 20 Gestão da atividade turística (performance)

Fonte: Elaboração própria

### 5.3.2.4 Monitorização

Este grupo de competências apresenta o valor mais baixo dos quatro grupos, ainda assim positivo com uma média de 3,55, o que demonstra as dificuldades ou o menor interesse das autarquias na monitorização da atividade turística do seu concelho. Competências como o “acompanhamento da satisfação dos residentes com a atividade turística” com uma avaliação média de 3,48 e a “avaliação do impacto do turismo no concelho a partir de um sistema de monitorização com indicadores e mecanismos de recolha a definir” com uma média de 3,32 apresentam valores baixos. Pelo contrário o “estudo do perfil e satisfação dos turistas que visitam o concelho (questionários e análise de dados estatísticos)” tem uma avaliação média de 3,75 a mais alta deste conjunto de competências.

Este grupo apresenta também um nível alto de confiabilidade ( $\alpha = 0.962$ ).

|                                                                                                                                       | N  | Mínimo | Máximo | Média | Desvio padrão | Alfa de Cronbach |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|--------|--------|-------|---------------|------------------|
| Estudo do perfil e satisfação dos turistas que visitam o concelho (questionários e análise de dados estatísticos)                     | 60 | 1      | 5      | 3,75  | 1,310         | 0,962            |
| Acompanhamento da satisfação dos residentes com a atividade turística                                                                 | 60 | 1      | 5      | 3,48  | 1,282         |                  |
| Avaliação da satisfação das empresas com a performance do turismo                                                                     | 60 | 1      | 5      | 3,47  | 1,241         |                  |
| Avaliação do impacto do turismo no concelho a partir de um sistema de monitorização com indicadores e mecanismos de recolha a definir | 60 | 1      | 5      | 3,32  | 1,282         |                  |
| Avaliação do impacto dos eventos e iniciativas do município                                                                           | 60 | 1      | 5      | 3,53  | 1,321         |                  |
| Monitorização dos fluxos às atrações e serviços turísticos do concelho                                                                | 60 | 1      | 5      | 3,73  | 1,260         |                  |
| Avaliação do impacto da comunicação, nomeadamente do uso das redes sociais, sítio internet e outros suportes de comunicação           | 60 | 1      | 5      | 3,57  | 1,307         |                  |

Tabela 21 Monitorização (performance)

Fonte: Elaboração própria

### 5.3.2.5 Análise das atuais competências das autarquias

Das 37 competências questionadas nos inquéritos, 14 tiveram uma pontuação média superior a 4, representando por isso as principais competências que as autarquias implementam relacionadas com a atividade turística.

As principais competências executadas pelos municípios são:

- 1. Criação de oferta a nível de infraestruturas, trilhos, miradouros, etc. - 4,35**
- 2. Organização de eventos e dinâmicas culturais - 4,35**
- 3. Estruturação de conteúdos e prestação de informação aos turistas - 4,32**
4. Produção e difusão de material promocional e informativo sobre o concelho - 4,30
5. Inventariação dos recursos turísticos e restante oferta turística do território - 4,30
6. Desenvolvimento de ações de promoção no concelho, dos eventos e iniciativas culturais - 4,27
7. Participação em feiras e eventos promocionais nacionais e internacionais - 4,27
8. Criação e gestão de equipamentos e serviços de interesse turístico (Museus; Postos de Turismo) - 4,27
9. Colaboração com os demais organismos regionais e nacionais do setor do Turismo - 4,18
10. Promoção e coordenação da salvaguarda do património cultural e natural do concelho - 4,15
11. Valorização e proteção dos produtos e ativos endógenos e característicos do território - 4,15
12. Estruturação e desenvolvimento de produtos turísticos - 4,12
13. Criação de uma marca para a promoção turística do município - 4,10
14. Melhoramento das acessibilidades e da mobilidade do concelho - 4,02

As competências com as duas pontuações mais altas são relativas à estruturação e qualificação da oferta e as restantes pertencem aos grupos da Promoção e Comunicação do destino e da gestão da atividade turística. Sem nenhuma competência com um valor superior a quatro estão as do grupo da Monitorização da atividade turística.

Com um valor inferior a três, existe apenas a competência relativa à “criação de um sistema de avaliação e certificação da qualidade das empresas turísticas” com uma média de 2,95.

### 5.3.3 Quais deveriam ser as competências das autarquias

Nesta secção, serão analisados os resultados relativamente à percepção dos respondentes, sobre quais deveriam ser, de facto, as competências das autarquias. A lista apresentada é a mesma sobre a qual recaiu a análise anterior, relativa ao que têm vindo a ser as competências, ou seja, as áreas em que atuam.

#### 5.3.3.1 Estruturação e qualificação da oferta

Este grupo composto por sete competências ligadas à estruturação e qualificação da oferta apresenta uma pontuação média de 4,33 (tabela 22). As competências com a média mais alta são a “criação de oferta a nível de infraestruturas, trilhos, miradouros, etc.” com uma média de 4,57 e a “organização de eventos e dinâmicas culturais” com 4,45. Em contrapartida as competências com a média mais baixa foram a “criação de um sistema de avaliação e certificação da qualidade das empresas turísticas” com 4,12 e a “qualificação da oferta turística complementar e secundária do destino” com 4,22.

O nível de confiabilidade é  $\alpha = 0,943$ .

|                                                                                            | N  | Mínimo | Máximo | Média | Desvio padrão | Alfa de Cronbach |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|--------|--------|-------|---------------|------------------|
| Criação de oferta a nível de infraestruturas, trilhos, miradouros, etc.                    | 60 | 1      | 5      | 4,57  | 0,871         | 0,943            |
| Estruturação e desenvolvimento de produtos turísticos                                      | 60 | 1      | 5      | 4,42  | 0,962         |                  |
| Qualificação da oferta turística complementar e secundária do destino                      | 60 | 1      | 5      | 4,22  | 1,106         |                  |
| Promoção de um ambiente de transição para um turismo mais sustentável                      | 60 | 1      | 5      | 4,28  | 0,922         |                  |
| Organização de eventos e dinâmicas culturais                                               | 60 | 1      | 5      | 4,45  | 0,928         |                  |
| Desenvolvimento de ações de formação para os profissionais do setor do turismo do concelho | 60 | 1      | 5      | 4,27  | 1,056         |                  |
| Criação de um sistema de avaliação e certificação da qualidade das empresas turísticas     | 60 | 1      | 5      | 4,12  | 1,106         |                  |

Tabela 22 Estruturação e qualificação da oferta (importância)

Fonte: Elaboração própria

#### 5.3.3.2 Promoção e comunicação do destino

As competências relacionadas com a promoção e comunicação do destino apresentam uma pontuação média de 4,35 (tabela 23), ligeiramente superior ao grupo anterior.

Destacada com uma ponderação média de 4,45 está a competência relacionada com “produção e difusão de material promocional e informativo sobre o concelho (Mapas e Brochuras)” assumindo-se como uma prioridade na perspetiva dos técnicos de turismo. De seguida, com a mesma ponderação média de 4,43 estão as competências: “desenvolvimento de ações de promoção no concelho, dos eventos e iniciativas culturais” e a “criação de uma marca para a promoção turística do município”.

Com o valor mais baixo de apenas 4,23 está o “desenvolvimento e gestão de um website 100% dedicado à promoção turística do município”.

Este grupo apresenta também um nível alto de confiabilidade ( $\alpha = 0,973$ ).

|                                                                                               | N  | Mínimo | Máximo | Média | Desvio padrão | Alfa de Cronbach |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|--------|--------|-------|---------------|------------------|
| Criação de uma marca para a promoção turística do município (ex.: Visitarcos)                 | 60 | 1      | 5      | 4,43  | 1,170         | 0,973            |
| Produção e difusão de material promocional e informativo sobre o concelho (Mapas e Brochuras) | 60 | 1      | 5      | 4,45  | 1,016         |                  |
| Desenvolvimento e implementação de uma estratégia de Marketing dedicado ao turismo            | 60 | 1      | 5      | 4,32  | 1,269         |                  |
| Desenvolvimento de ações de promoção no concelho, dos eventos e iniciativas culturais         | 60 | 1      | 5      | 4,43  | 0,981         |                  |
| Criação e venda de merchandising promocional do município                                     | 60 | 1      | 5      | 4,27  | 1,163         |                  |
| Participação em feiras e eventos promocionais nacionais e internacionais                      | 60 | 1      | 5      | 4,37  | 1,008         |                  |
| Desenvolvimento e gestão de um website 100% dedicado à promoção turística do município        | 60 | 1      | 5      | 4,23  | 1,226         |                  |
| Desenvolvimento de marketing digital e/ou gestão de redes sociais do município                | 60 | 1      | 5      | 4,33  | 1,174         |                  |

*Tabela 23 Promoção e comunicação do destino (importância)*

*Fonte: Elaboração própria*

### 5.3.3.3 Gestão da atividade turística

A "estruturação de conteúdos e prestação de informação aos turistas" com uma ponderação média de 4,58 foi a competência melhor avaliada do grupo, refletindo a importância que representa para os técnicos de turismo das autarquias.

As competências ligadas à "promoção e coordenação da salvaguarda do património cultural e natural do concelho" com uma ponderação média de 4,48 e a "criação e gestão de equipamentos e serviços de interesse turístico" como Museus e outros equipamentos culturais teve uma média de 4,48. Estas competências indicam a relevância que proteção

do património e a criação de infraestruturas e equipamentos culturais têm para os inquiridos.

Por outro lado, as competências que obtiveram as menores pontuações foram "criação de um órgão consultivo para a gestão da atividade turística (Conselho Municipal de Turismo)" com 4,20 e "gestão da classificação dos empreendimentos turísticos em parceria com o Turismo de Portugal" com 4,23. No total este grupo de competências teve uma avaliação média geral positiva de 4,36.

O grupo referido apresenta um alto índice de confiabilidade ( $\alpha = 0,983$ ).

|                                                                                                                                                                                 | N  | Mínimo | Máximo | Média | Desvio padrão | Alfa de Cronbach |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|--------|--------|-------|---------------|------------------|
| Inventariação dos recursos turísticos e restante oferta turística do território                                                                                                 | 60 | 1      | 5      | 4,52  | 0,983         | 0,983            |
| Estruturação de conteúdos e prestação de informação aos turistas                                                                                                                | 60 | 1      | 5      | 4,58  | 0,907         |                  |
| Implementação e melhoramento da sinalética turística direcional do município                                                                                                    | 60 | 1      | 5      | 4,47  | 0,929         |                  |
| Melhoramento das acessibilidades e da mobilidade do concelho                                                                                                                    | 60 | 1      | 5      | 4,40  | 0,978         |                  |
| Fomentação do empreendedorismo no Turismo, atração de investimento privado, dar apoio às empresas e empresários e criar programas de apoio e/ou incentivos ao investimento      | 60 | 1      | 5      | 4,15  | 1,132         |                  |
| Incentivar a cooperação entre os vários <i>stakeholders</i> e promover as melhores práticas                                                                                     | 60 | 1      | 5      | 4,28  | 1,027         |                  |
| Criação de um órgão consultivo para a gestão da atividade turística (Conselho Municipal de Turismo)                                                                             | 60 | 1      | 5      | 4,20  | 1,176         |                  |
| Criação e implementação de um plano para o desenvolvimento turístico do concelho                                                                                                | 60 | 1      | 5      | 4,35  | 1,132         |                  |
| Valorização e proteção dos produtos e ativos endógenos e característicos do território                                                                                          | 60 | 1      | 5      | 4,45  | 0,946         |                  |
| Promoção e coordenação da salvaguarda do património cultural e natural do concelho                                                                                              | 60 | 1      | 5      | 4,48  | 0,965         |                  |
| Criação e gestão de equipamentos e serviços de interesse turístico (Museus; Postos de Turismo)                                                                                  | 60 | 1      | 5      | 4,48  | 1,017         |                  |
| Gestão da classificação dos empreendimentos turísticos em parceria com o Turismo de Portugal                                                                                    | 60 | 1      | 5      | 4,23  | 1,095         |                  |
| Criação e implementação do Regulamento Municipal para o Alojamento Local, procedendo ao registo dos estabelecimentos do alojamento local e à realização as respetivas vistorias | 60 | 1      | 5      | 4,12  | 1,166         |                  |
| Propor e colaborar no desenvolvimento de programas interinstitucionais e em rede                                                                                                | 60 | 1      | 5      | 4,27  | 1,006         |                  |
| Colaboração com os demais organismos regionais e nacionais do setor do Turismo                                                                                                  | 60 | 1      | 5      | 4,43  | 0,998         |                  |

Tabela 24 Gestão da atividade turística (importância)

Fonte: Elaboração própria

### 5.3.3.4 Monitorização

As competências integradas no grupo da monitorização obtiveram uma média de 4,35, sendo a pontuação mais baixa da competência relacionada com “avaliação da satisfação das empresas com a performance do turismo” que apresenta um valor de 4,22 e a competência com o valor médio mais alto foi o “estudo do perfil e satisfação dos turistas que visitam o concelho (questionários e análise de dados estatísticos)” sendo na opinião dos inquiridos a competência com maior importância das sete do grupo.

O nível de confiabilidade é a  $\alpha = 0,978$ .

|                                                                                                                                       | N  | Mínimo | Máximo | Média | Desvio padrão | Alfa de Cronbach |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|--------|--------|-------|---------------|------------------|
| Estudo do perfil e satisfação dos turistas que visitam o concelho (questionários e análise de dados estatísticos)                     | 60 | 1      | 5      | 4,47  | 0,911         | 0,978            |
| Acompanhamento da satisfação dos residentes com a atividade turística                                                                 | 60 | 1      | 5      | 4,35  | 0,988         |                  |
| Avaliação da satisfação das empresas com a performance do turismo                                                                     | 60 | 1      | 5      | 4,22  | 1,075         |                  |
| Avaliação do impacto do turismo no concelho a partir de um sistema de monitorização com indicadores e mecanismos de recolha a definir | 60 | 1      | 5      | 4,30  | 1,062         |                  |
| Avaliação do impacto dos eventos e iniciativas do município                                                                           | 60 | 1      | 5      | 4,37  | 0,938         |                  |
| Monitorização dos fluxos às atrações e serviços turísticos do concelho                                                                | 60 | 1      | 5      | 4,45  | 0,891         |                  |
| Avaliação do impacto da comunicação, nomeadamente do uso das redes sociais, sítio internet e outros suportes de comunicação           | 60 | 1      | 5      | 4,30  | 1,030         |                  |

Tabela 25 Monitorização (Importância)

Fonte: Elaboração própria

### 5.3.3.5 Análise de quais deveriam ser as competências das autarquias

Nesta segunda parte dos dados que se referem à perspetiva dos técnicos sobre quais as competências que deveriam ser das autarquias, todas as competências obtiveram uma avaliação média superior a quarto, sendo por isso evidente o consenso entre todos sobre a importância da implementação das mesmas no quadro de ação das autarquias.

As quatorze competências que obtiveram a maior pontuação são as seguintes:

- 1. Estruturação de conteúdos e prestação de informação aos turistas - 4,58**
- 2. Criação de oferta a nível de infraestruturas, trilhos, miradouros, etc. - 4,57**
- 3. Inventariação dos recursos turísticos e restante oferta turística do território - 4,52**
4. Promoção e coordenação da salvaguarda do património cultural e natural do concelho - 4,48
5. Criação e gestão de equipamentos e serviços de interesse turístico (Museus; Postos de Turismo) - 4,48
6. Implementação e melhoramento da sinalética turística direcional do município - 4,47
7. Estudo do perfil e satisfação dos turistas que visitam o concelho (questionários e análise de dados estatísticos) - 4,47
8. Organização de eventos e dinâmicas culturais - 4,45
9. Produção e difusão de material promocional e informativo sobre o concelho (Mapas e Brochuras) - 4,45
10. Valorização e proteção dos produtos e ativos endógenos e característicos do território - 4,45
11. Monitorização dos fluxos às atrações e serviços turísticos do concelho - 4,45
12. Criação de uma marca para a promoção turística do município (ex.: Visitarcos) - 4,43
13. Desenvolvimento de ações de promoção no concelho, dos eventos e iniciativas culturais - 4,43
14. Colaboração com os demais organismos regionais e nacionais do setor do Turismo - 4,43

#### **5.3.4 Outras competências**

De forma a identificar possíveis falhas nas áreas abrangidas pela listagem de competências contruídas através da análise de dados secundários foi inserido no inquérito uma pergunta sobre se conheciam alguma competência que a autarquia onde trabalham executa/implementa ou se na opinião deles acrescentavam alguma

competência à listagem apresentada no inquérito. Apenas foram recebidos os dois seguintes contributos:

- “Avaliação relevante do impacto do turismo e/ou eventos culturais no ambiente - ruído visual e auditivo - tanto para pessoas como animais e natureza envolvente”
- “Segmentação do produto turístico”

Ambas as competências vêm reforçar outras similares, não representado nenhuma delas uma área completamente não identificada com a análise documental realizada. Foi ainda registado um comentário positivo à listagem de competências apresentada no inquérito “estão muito bem definidas as opções anteriores”, reforçando assim a abrangência das competências identificadas.

## 5.4 Conclusões

Este capítulo apresenta os dados secundários obtidos através de análise documental e os dados primários adquiridos com a implementação de questionários aos técnicos de turismo das autarquias do Norte de Portugal.

Na primeira parte do capítulo são apresentados os dados recolhidos na análise de uma matriz que integra a informação recolhida na análise documental.

Na segunda e terceira partes foram analisados os dados recolhidos com a aplicação do inquérito. Na segunda parte apresentaram-se os resultados relativos à questão sobre os municípios aplicarem, ou não, as competências mencionadas. Na terceira parte sobre a opinião dos técnicos em relação àquelas competências deverem ou não ser das autarquias.

Foram realizados testes de Mann-Whitney para determinar se existem alterações nos resultados tendo em conta a categoria técnica e o tempo de serviço dos inquiridos, não tendo sido registadas alterações significativas, com exceção de 1 item reportado acima.

As competências que mostram maior interesse: criação de oferta a nível de infraestruturas, trilhos, miradouros, etc.; a organização de eventos e dinâmicas culturais; e a estruturação de conteúdos e prestação de informação aos turistas. Sobre

o que deveriam ser as competências dos municípios as competências com o valor médio mais alto são: a estruturação de conteúdos e prestação de informação aos turistas; a criação de oferta a nível de infraestruturas, trilhos, miradouros, etc.; e a inventariação dos recursos turísticos e restante oferta turística do território.

| Grupo de análise    | Posição | Competência                                                             | Comparação |
|---------------------|---------|-------------------------------------------------------------------------|------------|
| Competências atuais | 1º      | Criação de oferta a nível de infraestruturas, trilhos, miradouros, etc. | 2º         |
|                     | 2º      | Organização de eventos e dinâmicas culturais                            | 8º         |
|                     | 3º      | Estruturação de conteúdos e prestação de informação aos turistas        | 1º         |

|                                             |    |                                                                                 |    |
|---------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| Competências que deveriam ser as autarquias | 1º | Estruturação de conteúdos e prestação de informação aos turistas                | 3º |
|                                             | 2º | Criação de oferta a nível de infraestruturas, trilhos, miradouros, etc.         | 1º |
|                                             | 3º | Inventariação dos recursos turísticos e restante oferta turística do território | 5º |

*Tabela 26 Principais competências*

*Fonte: Elaboração própria*

Comparando verifica-se a coincidência de duas competências se mantarem no pódio, mas em posições distintas. Nas atuais competências das autarquias a criação de oferta a nível de infraestruturas, trilhos entre outros é a principal prioridade na ação autárquica, caindo para segundo, na perspetiva dos técnicos. O inverso acontece com a estruturação de conteúdos e prestação de informação aos turistas, que sobe da terceira posição para a primeira, devendo assumir-se como a principal prioridade dos municípios, segundo os técnicos.

A competência relacionada com a organização de eventos e dinâmicas culturais ocupa a segunda posição nas atuais competências dos municípios, mas desce para a oitava na opinião dos técnicos sobre a sua relevância. O mesmo acontece com a inventariação dos recursos turísticos e restante oferta turística do território que os técnicos consideram uma das prioridades da ação autárquica no setor ocupando a terceira posição que desce para quinto comparando com as atuais competências das autarquias.

## CAPÍTULO 6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo final são apresentadas as principais conclusões, os contributos para a prática, as limitações encontradas no decorrer da investigação e sugestões para investigações futuras.

### 6.1 Principais conclusões

**(OP1) compreender o processo de atribuição e a operacionalização de competências em matéria de Turismo, relativamente às diferentes organizações (nacional, regional e local) envolvidas na gestão da atividade turística**

Para conseguir identificar as competências das autarquias foi necessário, numa primeira fase, perceber os mecanismos por detrás da atribuição de competências aos órgãos de poder local e a relação de poderes entre as várias organizações e entidades.

Logo na revisão bibliográfica, foi desenvolvido um trabalho de análise documental para saber como foi a evolução da organização institucional do turismo em Portugal desde o 25 de abril de 1974 até aos dias de hoje.

Quando em 1978 se começa a falar na necessidade da descentralização da atividade turística em Portugal como um “fator de progresso”, foram as autarquias (figura jurídica apenas criada com a constituição de 1976) a instituição ideal para levar a cabo a descentralização. No entanto em 1982, foi promulgada a Lei-Quadro das Regiões de Turismo (Decreto-Lei n.º 327/82, de 16 de agosto), que modificou de forma significativa o regime jurídico das regiões de turismo. Este diploma estabeleceu-se como uma lei de regionalização do setor turístico, ficando assim na tutela do Turismo de Portugal e das Entidades regionais de Turismo as principais competências da gestão e planeamento da atividade turística.

Os municípios desempenham, por isso, tendo em conta o vazio legal existente, competências nas mais diversas áreas, que não sendo diretamente competências ligadas à atividade turística a influenciam diretamente.

Definidas em decreto-lei estão as seguintes competências: criar ou participar em estabelecimentos de promoção do turismo local; participar nos órgãos das regiões de turismo; participar na definição das políticas de turismo que digam respeito ao concelho, prosseguidas pelos organismos ou instituições envolvidas; promover e apoiar o desenvolvimento das atividades artesanais e das manifestações etnográficas de interesse local; criar e participar em associações para o desenvolvimento rural; licenciamento e fiscalização de empreendimentos turísticos e hoteleiros; e a elaboração do cadastro dos estabelecimentos industriais, comerciais e turísticos.

Estas competências inserem-se na sua maioria no domínio da promoção do desenvolvimento e no ordenamento do território, não sendo o setor do turismo identificado como um dos domínios de atuação das autarquias locais.

O atual quadro de atribuição de competências no setor do turismo é vago, pouco regulado em algumas áreas e sobreposto noutras, sendo exemplo a promoção turística interna, cuja competência é das comunidades intermunicipais, das entidades regionais e das autarquias locais.

#### **(OP2) identificar as atuais responsabilidades e competências dos municípios na gestão do turismo**

Sendo vaga a informação existente no domínio das competências efetivas das autarquias na gestão e planeamento da atividade turística, e não existindo uma listagem compilada das diferentes competências que lhes foram atribuídas ao longo do tempo, no capítulo 5 são apresentados os resultados obtidos através da análise de documentos estratégicos e das estruturas orgânicas das autarquias que consequentemente foram compilados numa matriz geral onde foi possível identificar 37 competências.

Estas 37 competências são o resultado da análise de 503 ações e competências no total dos 18 municípios, correspondendo 252 às ações dos 14 documentos estratégicos e 250 às 16 estruturas orgânicas dos municípios, onde foram analisadas as competências definidas pelas autarquias para os seus serviços de turismo ou similares.

De forma a perceber se estas são ou não as atuais responsabilidades e competências dos municípios na gestão do turismo, foi questionado aos técnicos de turismo dos municípios do Norte de Portugal se na sua autarquia desempenha funções ou se tem conhecimento que são desempenhadas as 37 tarefas identificadas, com a análise de dados secundários.

Contudo, com os dados obtidos através da análise da matriz, consegue-se identificar quais as ações/competências que são mais frequentes nos documentos analisados, identificando-se assim as principais prioridades das autarquias na gestão da atividade turística nos seus concelhos.

As competências mencionadas o maior número de vezes permitem identificar um comportamento padrão dos municípios em concentrar muitas das suas ações relacionadas com as seguintes áreas: a criação da oferta (infraestruturas, património, trilhos, miradouros), referida 47 vezes; o desenvolvimento de ações de promoção no concelho (*presstrips* e *famtrips*), referido 42 vezes; a estruturação e promoção de produtos turísticos, referida 34 vezes; e a realização de eventos e dinâmicas culturais, referidas 33 vezes.

Os dados obtidos com a aplicação dos inquéritos por questionário, confirmam que as competências identificadas (através da matriz de análise) são efetivamente implementadas pelos municípios, como reitera a importância das competências acima mencionadas.

A criação de oferta a nível de infraestruturas, trilhos, miradouros, etc. e a organização de eventos e dinâmicas culturais são as competências com a ponderação média mais alta, ocupando o primeiro e segundo lugar respetivamente. Confirma-se ainda que as competências relacionadas com a monitorização da atividade turística no concelho não só são as que apresentam menos referências nos documentos estratégicos e estruturas orgânicas, como são as que possuem as ponderações médias mais baixas na perceção dos técnicos de turismo como competências atuais desenvolvidas nas autarquias.

Em apêndice apresenta-se a listagem completa das competências ordenada por ponderação média.

**(OP3) identificar as competências que os municípios deveriam ter para a gestão mais eficiente e responsável do turismo**

Um dos grandes objetivos iniciais do estudo surge na necessidade de perceber se as competências atuais e as ações que os municípios implementam deveriam ser de facto responsabilidade efetiva das autarquias, procedendo-se à sua descentralização dessas para o poder local, ou se existiriam competências que deveriam pertencer às Entidades Regionais de Turismo, às Comunidades Intermunicipais ou até porventura à Administração Central.

Tendo em conta a experiência e conhecimentos dos técnicos de turismo das autarquias, foram questionados sobre se as competências atuais dos municípios deveriam ser ou não das autarquias.

Os resultados obtidos são claros, todos os grupos de competências tiveram uma ponderação média superior a quatro, sendo o valor geral 4,35. Existem, ainda assim, diferenças entre as principais competências atuais das autarquias e as que deveriam ser as suas prioridades, tendo em conta a opinião dos inquiridos.

O grupo de competências onde se verifica a maior diferença é o das competências relacionadas com a monitorização da atividade turística no concelho, subindo de uma ponderação média de 3,55 para 4,35. Em termos de posição nas competências atuais, a primeira referência ao grupo da monitorização é na vigésima quarta posição, sendo que do ponto de vista dos técnicos de turismo surgem logo na sétima posição.

A maioria das competências com a maior ponderação média são referentes ao grupo da gestão da atividade turística, tais como: estruturação de conteúdos e prestação de informação aos turistas com 4,58; a inventariação dos recursos turísticos e restante oferta turística do território com 4,52; e a promoção e coordenação da salvaguarda do património cultural e natural do concelho com 4,48. O segundo grupo com mais menções são as competências do grupo da estruturação e qualificação da oferta como a criação de oferta a nível de infraestruturas, trilhos, miradouros, etc. com uma ponderação média de 4,57.

**(OP4): propor recomendações para o aprimoramento da gestão do turismo por parte de/e através da intervenção dos municípios, aplicando ao caso específico do norte de Portugal;**

Nas conclusões apresentadas no estudo, são identificados os contributos da investigação para os diferentes intervenientes na construção de políticas públicas em turismo a nível local, bem como a reflexão necessária sobre o atual papel das autarquias na gestão e planeamento da atividade turística.

Os resultados obtidos mostram alterações entre o comportamento atual das autarquias e o que se entende serem, na perspetiva dos técnicos de turismo, as prioridades dos municípios na definição das políticas públicas em turismo, requerendo uma adaptação das áreas de intervenção e investimento numa altura de mudança de quadro de fundos comunitários e de ciclo autárquico.

São apresentadas nos contributos para a prática um conjunto de reflexões e considerações para as demais entidades e técnicos das autarquias.

## **6.2 Contributos para a prática**

A presente investigação preenche uma lacuna na bibliografia sobre as competências das autarquias na gestão e planeamento da atividade turística, pretendendo auxiliar e orientar um conjunto diverso de técnicos, investigadores e entidades.

Para os técnicos de turismo dos municípios portugueses, pretende ser uma bússola na orientação do seu trabalho diário, onde é necessário definir prioridades, para dar a resposta mais adequada aos diversos problemas, projetos e iniciativas. Permite-lhes ainda, como vozes ativas e personificadores das ações políticas dos seus municípios, perceber se o âmbito do seu trabalho é apenas reflexo do seu município ou se está em linha com os congéneres.

Aos municípios e seus responsáveis, a presente investigação permite orientar a definição das políticas públicas em turismo, canalizando sinergias para as competências que estão

identificadas como prioritárias ou com maior importância para a gestão e planeamento da atividade turística. Por outro lado, permite aos municípios identificar se no âmbito da sua atuação política desenvolvem ações, projetos e iniciativas em todas as áreas identificadas no estudo, podendo assim, melhorar a sua ação política no setor.

Os resultados têm, ainda, implicações importantes para os decisores políticos nos domínios do turismo, para que nos constantes e intensos processos de descentralização de competências, consigam perceber e identificar os domínios atuais de intervenção autárquica na atividade turística, estejam elas reguladas e coordenadas com as entidades intermunicipais e regionais, ou sejam apenas de iniciativa municipal, muitas vezes decorrente da inexistente ação das entidades responsáveis ou de uma vazia legal existente no atual contexto jurídico.

Ao legislador, responsável por balizar as competências e áreas de atuação dos municípios e demais entidades que regulam e gerem a atividade turística em Portugal, serve como documento orientador de quais devem ser as prioridades da ação autárquica no turismo, e que áreas são atualmente operacionalizadas pelas autarquias, e que no quadro legal existente deveriam ser de outras entidades, podendo levar à necessidade de descentralizar essas competências ou restitui-las às suas entidades de origem, se assim o legislador o reconhecer como necessário.

Às entidades regionais, que vêm as suas ações reduzidas e limitadas no âmbito das mais recentes iniciativas de descentralização de competências para as Comissões de Desenvolvimento Regional e Comunidades Intermunicipais, que identifiquem no conjunto alargado de competências atuais das autarquias, quais seriam as mais adequadas para tutelar ou implementar em parceria com os municípios reajustando o seu papel no setor.

Às empresas de consultoria e desenvolvimento de planos estratégicos para os municípios que são muitas vezes responsáveis pela definição das estratégias e pela construção dos documentos orientadores das autarquias, têm nesta investigação um documento de apoio na definição das prioridades de atuação e dos planos de ação.

### 6.3 Limitações do estudo

A presente investigação, adequou a metodologia às dificuldades e limitações que foram surgindo, nomeadamente à inexistência de uma listagem de competências, tendo sido encontradas sempre soluções que garantissem o rigor do estudo e das conclusões apresentadas.

No entanto, com o desenvolvimento da investigação foram identificadas algumas limitações:

Tornou-se complexo para a construção da matriz de competências, definir os critérios de seleção da amostra em estudo devido à dimensão da região e ao extenso número de documentos para análise.

Outra limitação, e talvez a mais notória, é a reduzida dimensão da amostra. O facto de não se conseguir que fossem os responsáveis dos serviços de turismo que estão mais familiarizados com as questões em análise a responder ao inquérito. Existiu ainda a dificuldade de encontrar dentro dos municípios um responsável que tivesse o conhecimento da totalidade das ações e responsabilidades da autarquia, sendo que muitas das competências identificadas estão dispersas por diferentes serviços, divisões e secções, a que correspondem diferentes chefias e dirigentes.

Por fim, o facto de não existir um estudo das competências das demais instituições e entidades impossibilitou a comparação de competências entre elas, não sendo possível identificar sobreposições ou incompatibilidades entre as diferentes entidades e instituições que têm competências na gestão da atividade turística.

### 6.4 Indicações para investigações futuras

O presente estudo, incorpora a visão dos técnicos de turismo das autarquias deixando de fora a perspetiva dos decisores políticos relativamente ao papel das autarquias na gestão e planeamento da atividade turística.

Além das competências das autarquias, as investigações futuras devem focar o seu estudo em compreender se os municípios possuem os mecanismos necessários para a implementação de todas as competências identificadas, sejam em meios técnicos (recursos humanos) como financeiros.

## BIBLIOGRAFIA

- Alexandrino, J. M. (2014). *Questões atuais de Direito Local*. Braga: Associação de Estudos de Direito Regional e Local - AEDRL.
- Baggio, R., Scott, N., & Cooper, C. (2010). Improving tourism destination governance: a complexity science approach. *Tourism Review*, 51-60.
- Beni, M. (2001). A Política do Turismo. *Turismo. Como aprender, como ensinar*(1), p. 177-202.
- Brandão, A. F. (2014). *Innovation in tourism: the role of regional innovation systems (Inovação em turismo: o papel dos sistemas regionais de inovação)*. Aveiro: Universidade de Aveiro. Tratto il giorno junho 1, 2024 da <https://ria.ua.pt/handle/10773/12608>
- Burkart, A., & Medlik, S. (1981). *Tourism - past, present and future, 2nd edition*. Butterworth-Heinemann: Oxford.
- CCDR-N. (2020). *Estratégia de Desenvolvimento do Norte para Período de Programação 2021-27 das Políticas da União Europeia*. Porto.
- CCDR-N. (2023). *Região Norte*. Tratto il giorno Dezembro 06, 2023 da CCDR-N.PT: <https://www.ccdr-n.pt/pagina/regiao-norte/apresentacao>
- CCDR-NORTE, I. (2023). *Missão - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte, I.P.* Tratto il giorno Dezembro 16, 2023 da ccdr-n.pt: <https://www.ccdr-n.pt/pagina/institucional/quem-somos-e-o-que-fazemos/missao>
- Cerdeiro, M. I. (2014). *A importância da imagem na definição de um destino como*. Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Marketing e Promoção Turística: Instituto Politécnico de Leiria.
- Constituição da República Portuguesa*. (2020). Porto Editora.
- Cosa, M. (2010). *Gestión y estructura organizativa de las Destination Management Organizations: un enfoque económico-empresarial*. Tratto il giorno 10 11, 2023 da [http://www.academia.edu/12245256/Gesti%C3%B3n\\_y\\_estructura\\_organizativ](http://www.academia.edu/12245256/Gesti%C3%B3n_y_estructura_organizativ)

a\_de\_las\_destination\_management\_organizations\_un\_enfoque\_econ%C3%B3mico-empresarial

Costa, A. J. (2022, novembro 01). *Estruturar e Promover Produtos Turísticos*. Tratto da ipdt.pt: <https://www.ipdt.pt/ebook-estruturar-produtos-turisticos/>

Costa, C. C. (2015). *Instrumentos de políticas públicas do turismo: uma análise empírica dos municípios portugueses*. Braga: Universidade do Minho.

Cunha, L. (2006). *Economia e Política do Turismo*. Lisboa: Editorial Verbo.

Cunha, L. (2010). Desenvolvimento do Turismo em Portugal: Os Primórdios. *Fluxos & Riscos n.º1*, p. 127 - 149.

Cunha, L., & Abrantes, A. (2013). *Introdução ao Turismo . 5ª Edição*. Lisboa: Lidel Edições Técnicas.

Decreto-Lei n.º 287/91 do Ministério do Comércio e Turismo, Novo regime jurídico das regiões de turismo. (1991, agosto 9). *Diário da República n.º 182/1991, Série I-A de 1991-08-09*, p. 4015 - 4023.

Decreto-Lei n.º 67/2008, do Ministério da Economia e da Inovação, que Aprova o regime jurídico das áreas regionais de turismo de Portugal continental e dos pólos de desenvolvimento turístico, a delimitação e características, bem como o regime jurídico da . (2008, abril 10). *Diário da República n.º 71/2008, Série I de 2008-04-10*, p. 2170 - 2177.

Decreto-Lei n.º 99/2018 da Presidencia do Concelho de Ministros que Concretiza a transferência de competências para os órgãos das entidades intermunicipais no domínio da promoção turística interna sub-regional. (2018, novembro 28). *Diário da República, 1.ª série — N.º 229*, p. 5422 - 5423.

Despacho n.º 8792/2013 do Gabinete do Secretário de Estado do Turismo do Ministério da Economia e do Emprego. (2013, julho 5). *Diário da República, 2.ª série — N.º 128*.

Dolgnar, R., & Costa, A. (2010). *Turismo, Sustentabilidade e Flexibilidade Laboral Actas do 16º Congresso da APDR*. Funchal: Universidade da Madeira.

- Durán, C. F. (2013). Governance for the Tourism Sector and its Measurement. *UNWTO Statistics and TSA Issue*. Tratto il giorno junho 1, 2024 da <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284415632>
- Edgell, D. L., Swanson, J., Allen, M. D., & Smith, G. (2008). *Tourism Policy And Planning - Yesterday, Today And Tomorrow*. Londres e Nova York: Elsevier.
- Eusébio, C. K. (2003). *A relevância da investigação no ensino do turismo: algumas estratégias de intervenção na realização do inquérito*. ACTAS das 3as Jornadas Ibéricas do Turismo. Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra.
- Fachin, O. (2005). *Fundamentos de Metodologia*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Fazenda, N., Silva, F. N., & Costa, C. (2008, julho 31). Política e Planeamento Turístico à escala regional o caso da Agenda Regional de Turismo para o Norte de Portugal. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais Nº 18*, p. 77 - 100.
- Ferraz, J. (2017). *Planeamento e Desenvolvimento Turístico*. Lisboa: LIDEL.
- Finn, M., Walton, M., & Elliott-White, M. (2000). *Tourism and Leisure Research Methods: Data Collection, Analysis, and Interpretation*. Edimburgo: Pearson Education.
- Flores, A. d. (2009). *A Gestão dos Destinos Turísticos – o caso do Algarve para a obtenção Doutoramento em Gestão – especialidade de Estratégia e Comportamento Organizacional*. Faro: Universidade do Algarve - Faculdade de Economia.
- Fonseca, J. J. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: Apostila.
- Gil, A. C. (1994). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Gunn, C. A. (1989). Tourism Planning Fundamentals. *Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation.*, p. 109-118.
- Hall, C. M. (2008). *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships* (2º ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Henriques, S. (2012). *Amostragem. Recurso educacional*. Universidade Aberta.
- IPDT. (2022). O papel do turismo na gestão autárquica. *Turismo`22*, p. 52 -56.

- Laws, E., Agrusa, J., Scott, N., & Richins, H. (2011). *Tourist destination governance: practice, theory and issues*. Londres: CAB International.
- Lei n.o 159/99 de 14 de Setembro Estabelece o quadro de transferência de atribuições e competências para as autarquias locais. (1999). In D. D.—I.-A. 215. Lisboa.
- Lei n.º 50/2018, de 16 de agosto, Lei-quadro da transferência de competências para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais. (2018, agosto 16). *Diário da República n.º 157/2018, Série I de 2018-08-16*, p. 4102 - 4108.
- Lei n.º 75/2013, 12 de setembro, Regime jurídico das autarquias locais - RJAL. (2013, setembro 12). *Diário da República n.º 176/2013, Série I de 2013-09-12*.
- Libano, P. M. (2023). *Associação de Turismo do Porto e Norte de Portugal - Relatório de estágio apresentado à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Turismo, especialização em Administração e Gestão do Turismo*. Lisboa: Universidade Católica - Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais.
- Mangorrinha, J. (2012). *História de uma viagem : 100 anos de turismo em Portugal (1911-2011)*. Lisboa e Ponta Delgada: Comissão Nacional do Centenário do Turismo em Portugal e Publiçor.
- Martins, A. F. (2017). *Planeamento estratégico de destinos turísticos: contributos para o desenvolvimento da atividade turística no concelho de Tomar*. Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.
- Marujo, M. N. (2012). *Turismo, Turistas e eventos: o caso da Ilha da Madeira*. Évora: Universidade de Évora.
- Minayo, M. C. (2001). *Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade 18 ed.* Petrópolis: Vozes.
- Moniz, A. I. (2006). *A sustentabilidade do turismo em ilhas de pequena dimensão : o caso dos Açores* (Vol. Tese de Doutoramento em Ciências Económicas e Empresariais, especialidade de Desenvolvimento Económico e Social e Economia Pública). Universidade dos Açores. Tratto da <https://repositorio.uac.pt/handle/10400.3/208>

- Monteiro, S., & Romão, N. (2018, outubro). GOVERNANÇA MULTINÍVEL EM PORTUGAL: DESCENTRALIZAÇÃO SUB-REGIONAL E LOCAL E O PAPEL DOS FUNDOS EUROPEUS. *COLEÇÃO POLÍTICAS & TERRITÓRIOS - WORKING PAPER Nº 04*, p. 1 - 35.
- Moreira, C. (2007). *Teorias e práticas de investigação*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Nunes, M. G. (2017). *Dissertação: A concentração da procura turística internacional em Portugal*. Estoril: Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.
- Oliveira, A. C. (2021). *A democracia Local em Portugal*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- OMT. (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management - ORGANIZAÇÃO MUNIDAL DO TURISMO*. Madrid.
- OMT, O. M. (1978). *Evaluación de los Recursos Turísticos*. Madrid: OMT.
- OMT, O. M. (2003). *Turismo Internacional: Uma perspectiva global. 2ª Ed.* Porto Alegre: Bookmanm.
- OMT, O. M. (2010a). *Pilot Survey on Destination Governance - Destination Management Progame*. Madrid.
- OMT, O. M. (2010b). *Survey on Destination Governance: Evaluation Report*. Nova York: OMT.
- Pina, P. (1988). *Portugal, o Turismo no século XX*. Lisboa: Lucidus Publicações.
- Pinto, A. P. (2013). *Produtos Turísticos - Instrumentos de Desenvolvimento Local*. Escola Superior de Gestão de Tomar.
- Pordata. (2023). *O que são NUTS?* Tratto il giorno Dezembro 02, 2023 da PORDATA Estatísticas Sobre Portugal e Europa: <https://www.pordata.pt/o+que+sao+nuts>
- Portugal, T. d. (2023). *Organização e parceiros - Turismo em Portugal*. Tratto il giorno Dezembro 15, 2023 da Turismo de Portugal:

[https://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo\\_Portugal/Organizacao\\_Parceiros/Paginas/default.aspx](https://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/Organizacao_Parceiros/Paginas/default.aspx)

Quivy, R., & Campenhoudt, V. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais (3.ª ed.)*. Gradiva.

República, A. d. (2021, julho). *A CRIAÇÃO DE MUNICÍPIOS | “HAVERÁ CÂMARAS ONDE CONVIER AO BEM PÚBLICO” A evolução da legislação sobre a criação de municípios*. Tratto il giorno janeiro 03, 2024 da App Parlamento: <https://app.parlamento.pt/comunicar/V1/202107/75/artigos/art3.html>

Resolução do Conselho de Ministros n.º 55/2020 da Presidência do Conselho de Ministros que Aprova a Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública 2020 -2023. (2020, julho 31). *Diário da República, 1.ª série*.

Ribeiro, S. I. (2016). *Gestão de Destinos Turísticos: novas políticas de desenvolvimento turístico e modelos de governança de DMO (Destination Management Organization). Uma proposta para o Destino Porto*. Coimbra: Universidade de Coimbra.

Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa Social - Métodos e Técnicas 3ª Edição*. São Paulo: ATLAS S.A.

Ritchie, J. R., & Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination. A sustainable tourism perspective*. Oxon: CABI Publishing.

Santos, N. d., & Fernandes, P. (2011, Dezembro). A MODELAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA PROCURA TURÍSTICA: O CASO DA REGIÃO NORTE DE PORTUGAL. *Revista de Estudos Politécnicos / Polytechnical Studies Review*, p. 119-137.

Silva, F. & Umbelino, J. (2017). *Planeamento e desenvolvimento Turístico*. LIDEL.

Silva, J. S. (2009). *A visão holística do Turismo Interno e a sua modelação*. Dissertação de Doutoramento em Turismo: Universidade de Aveiro.

Teles, F. (2021). *Descentralização e Poder Local em Portugal*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.

- Torres, C. (2013). *“O Progressivo Esvaziamento do Estruturante Poder Regional do Turismo”*. Jornal Planeamento e Cidades 28.
- Vasconcellos, L., & Guedes, L. F. (2007). *E-Surveys: Vantagens e Limitações dos Questionários Eletrônicos via Internet no Contexto da Pesquisa Científica*. São Paulo, Brasil: X SemeAd - Sminário em Admisnistração FEA/USP.
- Vicente, P., Reis, E., & Ferrão, M. d. (2001). *Sondagens: a amostragem como factor decisivo de qualidade* . Lisboa: Edições Sílabo.

## Documentos analisados (Matriz de competências)

Aviso n.º 25171-A/2023 Município de Castelo de Paiva: Reestruturação dos Serviços Municipais. (2023). Diário da República, 2.ª série — N.º 247— 26 de dezembro de 2023

Aviso n.º 615/2022 Município de Macedo de Cavaleiros: Regulamento de Organização dos Serviços Municipais, Estrutura e Competências. (2022). Diário da República, 2.ª série — N.º 7 — 11 de janeiro de 2022

Deliberação n.º 1058/2022 Município de Vila Nova de Gaia: Nova estrutura nuclear e flexível e organograma dos serviços municipais do Município de Vila Nova de Gaia. (2022). Diário da República, 2.ª série — N.º 191— 3 de outubro de 2022

Despacho n.º 14897/2022 Município de Guimarães: Estrutura e organização dos serviços do município de Guimarães. (2022). Diário da República, 2.ª série — N.º 251— 30 de dezembro de 2022

Despacho n.º 2002/2013 Município de Tabuaço Organização dos Serviços Municipais. (2013). Diário da República, 2.ª série — N.º 23 — 1 de fevereiro de 2013

Despacho n.º 2142/2021 Município de Matosinhos: Estrutura e organização dos Serviços Municipais. (2021). Diário da República, 2.ª série — N.º 39— 25 de fevereiro de 2021

Despacho n.º 3170/2019 Município de Melgaço: Regulamento da Organização dos Serviços Municipais de Melgaço. (2019). Diário da República, 2.ª série — N.º 57 — 21 de março de 2019

Despacho n.º 3355-B/2023 Município de Vila do Conde: Estrutura Orgânica Nuclear dos Serviços Municipais e respetivo regulamento. (2023). Diário da República, 2.ª série — N.º 52 — 14 de março de 2023

Despacho n.º 4201/2022 Município de Esposende: Reorganização dos Serviços Municipais do Município de Esposende. (2022). Diário da República, 2.ª série — N.º 71 — 11 de abril de 2022

Despacho n.º 4626/2022 Município de Braga: Aprovação da estrutura orgânica, nuclear e flexível dos serviços do Município de Braga. (2022). Diário da República, 2.ª série — N.º 77 — 20 de abril de 2022

Despacho n.º 5602/2022 Município do Porto: Republicação da estrutura orgânica do Município do Porto. (2022). Diário da República, 2.ª série — N.º 88— 6 de maio de 2022

Despacho n.º 5936/2023 Município de Viana do Castelo: Regulamento da organização dos serviços Municipais — Organograma CMVC — Alteração. (2023). Diário da República, 2.ª série — N.º 101— 25 de maio de 2023

Despacho n.º 6984/2018 Município da Maia: Regulamento da Estrutura Orgânica do Município da Maia. (2018). Diário da República n.º 139/2018, Série II de 2018-07-20

Despacho n.º 806/2022 Município de Vale de Cambra: Regulamento de Organização dos Serviços Municipais de Vale de Cambra (2022) Diário da República, 2.ª série — N.º 13— 19 de janeiro de 2022

Despacho n.º 909/2019 Município de Vila Pouca de Aguiar: Organização e estrutura dos Serviços Municipais. (2019) Diário da República, 2.ª série — N.º 16 — 23 de janeiro de 2019

Despacho nº 260/2019 Município de Bragança: Reorganização dos serviços do Município de Bragança. (2019). Diário da República, 2.ª série — N.º 4 — 7 de janeiro de 2019

Ficha de caracterização unidade orgânica flexível, Município de Santa Maria da Feira: Divisão de Museus, Património Cultural e Turismo. (2022.) Deliberado em reunião de Câmara de 21/02/2022

Plano de Ação 2023 Rede Social de Tabuaço. (2023). Município de Tabuaço

Plano de Ação Bragança 21. (2018). Município de Bragança

Plano de Desenvolvimento Estratégico 2021-2025. (2021). Município de Vila Pouca De Aguiar

Plano Estratégico De Desenvolvimento Do Turismo Esposende 2025. (2016). Câmara Municipal de Esposende

Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo. (2022) Município da Maia

Plano Estratégico de Desenvolvimento e Marketing Turístico de Vale de Cambra. (2019).  
Município de Vale de Cambra

Plano Estratégico de Desenvolvimento e Marketing Turístico de Vila do Conde. (2017).  
Município de Vila do Conde

Plano Estratégico e de Marketing para o Turismo de Amarante. (2018). Município de  
Amarante

Plano Estratégico e de Marketing para o Turismo de Melgaço. (2017). Câmara Municipal  
de Melgaço

Plano Estratégico e de Marketing para o Turismo de Santa Maria da Feira. (2017).  
Município de Santa Maria da Feira

Plano Estratégico Macedo 2030. (2020). Sociedade Portuguesa da Inovação Município  
de Macedo de Cavaleiros

Plano estratégico para o desenvolvimento económico de Braga 2014 - 2026. (2014)  
Município de Braga

Plano Estratégico Viana do Castelo. (2012). Município de Viana do Castelo

Regulamento n.º 233/2022 Município de Amarante: Alteração e republicação do  
Regulamento da Organização dos Serviços do Município de Amarante. (2022). Diário da  
República, 2.ª série — N.º 48— 9 de março de 2022

## APÊNDICES

### Apêndice I – Listagem de competências (Matriz de Análise)

| Número                | Competência                                                                                                     |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Competência 1</b>  | Estruturar e dar informação a turistas (inventariação dos recursos);                                            |
| <b>Competência 2</b>  | Melhorar a sinalética e as acessibilidades do concelho;                                                         |
| <b>Competência 3</b>  | Criar oferta (infraestruturas, património, trilhos, miradouros);                                                |
| <b>Competência 4</b>  | Estruturar e promover produtos turísticos;                                                                      |
| <b>Competência 5</b>  | Qualificar a oferta complementar e secundária;                                                                  |
| <b>Competência 6</b>  | Fomentar o empreendedorismo no Turismo e atrair investimento privado;                                           |
| <b>Competência 7</b>  | Integrar redes e associações internacionais;                                                                    |
| <b>Competência 8</b>  | Consciencializar os turistas e empresários para as boas práticas do turismo sustentável;                        |
| <b>Competência 9</b>  | Incentivar a cooperação entre os vários stakeholders e promover as melhores práticas;                           |
| <b>Competência 10</b> | Criar uma marca para a promoção turística do município;                                                         |
| <b>Competência 11</b> | Produzir material promocional (Mapas e Brochuras);                                                              |
| <b>Competência 12</b> | Desenvolver e implementar a estratégia de Marketing Digital dedicado ao turismo;                                |
| <b>Competência 13</b> | Desenvolver ações de promoção no concelho;                                                                      |
| <b>Competência 14</b> | Realizar eventos e dinâmicas culturais;                                                                         |
| <b>Competência 15</b> | Estudar o perfil e satisfação do turista que visita o concelho (questionários e análise de dados estatísticos); |
| <b>Competência 16</b> | Acompanhar a satisfação dos residentes e do trade com o desenvolvimento do turismo;                             |
| <b>Competência 17</b> | Avaliar o impacto do turismo no concelho (criação e análise de indicadores de performance);                     |
| <b>Competência 18</b> | Monitorizar o impacto e eficácia das ações comunicacionais/promocionais implementadas;                          |
| <b>Competência 19</b> | Promover e divulgar os eventos e iniciativas do município;                                                      |
| <b>Competência 20</b> | Desenvolver ações de formação para os profissionais do turismo;                                                 |
| <b>Competência 21</b> | Criar um observatório para a monitorização e controlo da atividade turística;                                   |

|                       |                                                                                                                                                       |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Competência 22</b> | Criar merchandising promocional do município;                                                                                                         |
| <b>Competência 23</b> | Criar um órgão consultivo para a gestão da atividade turística (Conselho Municipal de Turismo);                                                       |
| <b>Competência 24</b> | Participar em feiras promocionais nacionais e internacionais;                                                                                         |
| <b>Competência 25</b> | Avaliar o impacto dos eventos e iniciativas do município;                                                                                             |
| <b>Competência 26</b> | Desenvolver um website 100% dedicado à promoção turística do município;                                                                               |
| <b>Competência 27</b> | Criar de um selo/certificado de qualidade para os serviços turísticos;                                                                                |
| <b>Competência 28</b> | Criar programas de apoio e/ou incentivos ao investimento e às empresas;                                                                               |
| <b>Competência 29</b> | Criar um plano para o desenvolvimento turístico do concelho;                                                                                          |
| <b>Competência 30</b> | Criação de áreas/zonas de proteção da natureza face à atividade turística;                                                                            |
| <b>Competência 31</b> | Valorizar e proteger os produtos e ativos endógenos e característicos do território;                                                                  |
| <b>Competência 32</b> | Criar e gerir redes sociais dedicadas à promoção turística do território;                                                                             |
| <b>Competência 33</b> | Criar e gerir infraestruturas publicas de interesse cultural e turístico (Museus; Postos de Turismo);                                                 |
| <b>Competência 34</b> | Gerir a classificação dos empreendimentos turísticos em parceria com o Turismo de Portugal;                                                           |
| <b>Competência 35</b> | Proceder ao registo dos estabelecimentos do alojamento local;                                                                                         |
| <b>Competência 36</b> | Proceder à realização da vistoria dos estabelecimentos de alojamento local;                                                                           |
| <b>Competência 37</b> | Propor e colaborar no desenvolvimento de programas interinstitucionais de iniciativa municipal;                                                       |
| <b>Competência 38</b> | Promover e coordenar a salvaguarda do património arqueológico, cultural e natural do concelho;                                                        |
| <b>Competência 39</b> | Desenvolver plataforma de benchmarking, com base nas melhores práticas do mercado, que suporte a definição da estratégia do município para o turismo; |
| <b>Competência 40</b> | Colaborar com os organismos regionais e nacionais do setor do Turismo;                                                                                |

## Apêndice II – Matriz de análise das competências

|                                                                                                                    | MELGAÇO           |                    | VILA DO CONDE     |                    | ESPOSENDE         |                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
|                                                                                                                    | PLANO ESTRATÉGICO | ESTRUTURA ORGANICA | PLANO ESTRATÉGICO | ESTRUTURA ORGANICA | PLANO ESTRATÉGICO | ESTRUTURA ORGANICA |
| 1. Estruturar e dar informação a turistas (inventariação dos recursos)                                             | 1                 | 1                  | 1                 |                    | 1                 | 1                  |
| 2. Melhorar a sinalética e as acessibilidades do concelho                                                          | 1                 |                    |                   |                    | 2                 |                    |
| 3. Criar oferta (infraestruturas, património, trilhos, miradouros)                                                 | 2                 |                    |                   |                    | 13                |                    |
| 4. Estruturar e promover produtos turísticos                                                                       | 1                 | 1                  |                   |                    | 4                 | 1                  |
| 5. Qualificar a oferta complementar e secundária                                                                   | 1                 |                    |                   | 1                  | 3                 |                    |
| 6. Fomentar o empreendedorismo no Turismo e atrair investimento privado                                            | 1                 |                    | 1                 |                    | 2                 |                    |
| 7. Integrar redes e associações internacionais                                                                     | 1                 |                    |                   |                    |                   |                    |
| 8. Consciencializar os turistas e empresários para as boas pratica do turismo sustentável;                         | 1                 |                    |                   |                    | 1                 |                    |
| 9. Incentivar a cooperação entre os vários stakeholders e promover as melhores práticas                            | 1                 |                    | 1                 | 1                  | 1                 | 1                  |
| 10. Criar uma marca para a promoção turística do município;                                                        | 1                 |                    | 1                 |                    | 1                 |                    |
| 11. Produzir material promocional (Mapas e Brochuras);                                                             | 1                 |                    | 1                 |                    | 1                 |                    |
| 12. Desenvolver e implementar a estratégia de Marketing Digital dedicado ao turismo                                | 2                 |                    |                   |                    | 2                 |                    |
| 13. Desenvolver ações de promoção no concelho (presstrips e famtrips)                                              | 2                 | 1                  | 1                 |                    | 3                 | 2                  |
| 14. Realizar eventos e dinâmicas culturais;                                                                        | 1                 | 1                  | 1                 | 3                  | 1                 | 1                  |
| 15. Estudar o perfil e satisfação do turista que visita o concelho (questionários e análise de dados estatísticos) | 1                 |                    | 1                 |                    |                   |                    |
| 16. Acompanhar a satisfação dos residentes e do trade com o desenvolvimento do turismo                             | 1                 |                    | 3                 |                    |                   |                    |
| 17. Avaliar o impacto do turismo no concelho (criação e análise de indicadores de performance)                     | 1                 |                    |                   |                    |                   |                    |
| 18. Monitorizar o impacto e eficácia das ações comunicacionais/promocionais implementadas                          | 1                 |                    |                   |                    |                   |                    |
| 19. Promover e divulgar os eventos e iniciativas do município;                                                     |                   |                    | 1                 |                    | 1                 |                    |
| 20. Desenvolver ações de formação para os profissionais do turismo;                                                |                   |                    | 1                 |                    | 4                 |                    |
| 21. Criar um observatório para a monitorização e controlo da atividade turística                                   |                   |                    |                   |                    | 1                 |                    |

|                                                                                                                                                          |  |   |  |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---|--|---|---|---|
| 22. Criar merchandising promocional do município;                                                                                                        |  |   |  |   | 1 |   |
| 23. Criar um órgão consultivo para a gestão da atividade turística (Conselho Municipal de Turismo);                                                      |  |   |  |   | 1 |   |
| 24. Participar em feiras promocionais nacionais e internacionais;                                                                                        |  |   |  |   |   |   |
| 25. Avaliar o impacto dos eventos e iniciativas do município;                                                                                            |  |   |  |   |   |   |
| 26. Desenvolver um website 100% dedicado à promoção turística do município                                                                               |  |   |  |   |   |   |
| 27. Criar de um selo/certificado de qualidade para os serviços turísticos                                                                                |  |   |  |   |   |   |
| 28. Criar programas de apoio e/ou incentivos ao investimento e às empresas;                                                                              |  |   |  |   |   |   |
| 29. Criar um plano para o desenvolvimento turístico do concelho;                                                                                         |  |   |  |   |   |   |
| 30. Criação de áreas/zonas de proteção da natureza face à atividade turística                                                                            |  |   |  |   |   |   |
| 31. Valorizar e proteger os produtos e ativos endógenos e característicos do território                                                                  |  | 2 |  |   |   |   |
| 32. Criar e gerir redes sociais dedicadas à promoção turística do território;                                                                            |  |   |  |   |   |   |
| 33. Criar e gerir infraestruturas públicas de interesse cultural e turístico (Museus; Postos de Turismo)                                                 |  | 2 |  | 1 |   | 1 |
| 34. Gerir a classificação dos empreendimentos turísticos em parceria com o Turismo de Portugal                                                           |  | 1 |  |   |   |   |
| 35. Proceder ao registo dos estabelecimentos do alojamento local;                                                                                        |  | 1 |  |   |   |   |
| 36. Proceder à realização da vistoria dos estabelecimentos de alojamento local;                                                                          |  |   |  |   |   |   |
| 37. Propor e colaborar no desenvolvimento de programas interinstitucionais de iniciativa municipal                                                       |  |   |  | 1 |   | 2 |
| 38. Promover e coordenar a salvaguarda do património arqueológico, cultural e natural do concelho                                                        |  |   |  |   |   |   |
| 39. Desenvolver plataforma de benchmarking, com base nas melhores práticas do mercado, que suporte a definição da estratégia do município para o turismo |  |   |  |   |   |   |
| 40. Colaborar com os organismos regionais e nacionais do setor do Turismo                                                                                |  |   |  |   |   |   |

|                                                                                                                    | SANTA MARIA DA FEIRA |                    | BRAGA             |                    | TABUAÇO           |                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
|                                                                                                                    | PLANO ESTRATÉGICO    | ESTRUTURA ORGANICA | PLANO ESTRATÉGICO | ESTRUTURA ORGANICA | PLANO ESTRATÉGICO | ESTRUTURA ORGANICA |
| 1. Estruturar e dar informação a turistas (inventariação dos recursos)                                             |                      |                    |                   | 1                  |                   |                    |
| 2. Melhorar a sinalética e as acessibilidades do concelho                                                          |                      |                    |                   |                    |                   |                    |
| 3. Criar oferta (infraestruturas, património, trilhos, miradouros)                                                 | 3                    | 1                  | 2                 |                    | 1                 |                    |
| 4. Estruturar e promover produtos turísticos                                                                       | 1                    | 1                  | 2                 | 1                  |                   |                    |
| 5. Qualificar a oferta complementar e secundária                                                                   |                      |                    |                   |                    |                   |                    |
| 6. Fomentar o empreendedorismo no Turismo e atrair investimento privado                                            | 1                    |                    | 1                 |                    | 1                 |                    |
| 7. Integrar redes e associações internacionais                                                                     | 2                    | 1                  |                   |                    |                   |                    |
| 8. Consciencializar os turistas e empresários para as boas pratica do turismo sustentável;                         | 1                    |                    |                   | 1                  |                   |                    |
| 9. Incentivar a cooperação entre os vários stakeholders e promover as melhores práticas                            |                      |                    |                   | 3                  | 1                 |                    |
| 10. Criar uma marca para a promoção turística do município;                                                        |                      |                    |                   | 1                  |                   |                    |
| 11. Produzir material promocional (Mapas e Brochuras);                                                             | 1                    |                    |                   |                    |                   |                    |
| 12. Desenvolver e implementar a estratégia de Marketing Digital dedicado ao turismo                                | 2                    |                    | 2                 |                    |                   |                    |
| 13. Desenvolver ações de promoção no concelho (presstrips e famtrips)                                              | 2                    | 1                  | 2                 | 2                  |                   |                    |
| 14. Realizar eventos e dinâmicas culturais;                                                                        | 1                    | 2                  | 1                 | 2                  | 3                 |                    |
| 15. Estudar o perfil e satisfação do turista que visita o concelho (questionários e análise de dados estatísticos) | 2                    |                    |                   |                    |                   |                    |
| 16. Acompanhar a satisfação dos residentes e do trade com o desenvolvimento do turismo                             | 2                    |                    |                   |                    |                   |                    |
| 17. Avaliar o impacto do turismo no concelho (criação e análise de indicadores de performance)                     |                      |                    |                   |                    |                   |                    |
| 18. Monitorizar o impacto e eficácia das ações comunicacionais/promocionais implementadas                          |                      |                    |                   |                    |                   |                    |
| 19. Promover e divulgar os eventos e iniciativas do município;                                                     |                      |                    |                   | 1                  | 3                 |                    |
| 20. Desenvolver ações de formação para os profissionais do turismo;                                                | 2                    |                    | 1                 |                    |                   |                    |
| 21. Criar um observatório para a monitorização e controlo da atividade turística                                   | 1                    |                    |                   |                    |                   |                    |
| 22. Criar merchandising promocional do município;                                                                  |                      |                    |                   | 1                  |                   |                    |
| 23. Criar um órgão consultivo para a gestão da atividade turística (Conselho Municipal de Turismo);                |                      |                    |                   |                    |                   |                    |

|                                                                                                                                                          |   |   |   |   |   |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|--|
| 24. Participar em feiras promocionais nacionais e internacionais;                                                                                        |   |   |   |   |   |  |
| 25. Avaliar o impacto dos eventos e iniciativas do município;                                                                                            | 1 |   |   |   |   |  |
| 26. Desenvolver um website 100% dedicado à promoção turística do município                                                                               |   |   | 1 |   |   |  |
| 27. Criar de um selo/certificado de qualidade para os serviços turísticos                                                                                |   |   | 1 |   |   |  |
| 28. Criar programas de apoio e/ou incentivos ao investimento e às empresas;                                                                              |   |   |   | 3 | 1 |  |
| 29. Criar um plano para o desenvolvimento turístico do concelho;                                                                                         |   | 1 |   | 2 |   |  |
| 30. Criação de áreas/zonas de proteção da natureza face à atividade turística                                                                            |   |   |   |   |   |  |
| 31. Valorizar e proteger os produtos e ativos endógenos e característicos do território                                                                  |   | 2 |   |   |   |  |
| 32. Criar e gerir redes sociais dedicadas à promoção turística do território;                                                                            |   |   |   |   |   |  |
| 33. Criar e gerir infraestruturas publicas de interesse cultural e turístico (Museus; Postos de Turismo)                                                 |   | 4 |   | 2 |   |  |
| 34. Gerir a classificação dos empreendimentos turísticos em parceria com o Turismo de Portugal                                                           |   |   |   |   |   |  |
| 35. Proceder ao registo dos estabelecimentos do alojamento local;                                                                                        |   |   |   |   |   |  |
| 36. Proceder à realização da vistoria dos estabelecimentos de alojamento local;                                                                          |   |   |   |   |   |  |
| 37. Propor e colaborar no desenvolvimento de programas interinstitucionais de iniciativa municipal                                                       |   | 1 |   |   |   |  |
| 38. Promover e coordenar a salvaguarda do património arqueológico, cultural e natural do concelho                                                        |   | 1 |   |   |   |  |
| 39. Desenvolver plataforma de benchmarking, com base nas melhores práticas do mercado, que suporte a definição da estratégia do município para o turismo |   |   |   | 1 |   |  |
| 40. Colaborar com os organismos regionais e nacionais do setor do Turismo                                                                                |   |   |   |   |   |  |

|                                                                                                                    | BRAGANÇA          |                    | MACEDO DE CAVALEIROS |                    | AMARANTE          |                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------|----------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
|                                                                                                                    | PLANO ESTRATÉGICO | ESTRUTURA ORGANICA | PLANO ESTRATÉGICO    | ESTRUTURA ORGANICA | PLANO ESTRATÉGICO | ESTRUTURA ORGANICA |
| 1. Estruturar e dar informação a turistas (inventariação dos recursos)                                             | 1                 | 1                  |                      | 1                  |                   |                    |
| 2. Melhorar a sinalética e as acessibilidades do concelho                                                          |                   |                    |                      |                    | 1                 |                    |
| 3. Criar oferta (infraestruturas, património, trilhos, miradouros)                                                 |                   | 1                  |                      |                    |                   |                    |
| 4. Estruturar e promover produtos turísticos                                                                       |                   |                    | 3                    | 2                  | 4                 |                    |
| 5. Qualificar a oferta complementar e secundária                                                                   | 1                 |                    | 1                    | 1                  |                   |                    |
| 6. Fomentar o empreendedorismo no Turismo e atrair investimento privado                                            | 1                 |                    |                      |                    | 1                 |                    |
| 7. Integrar redes e associações internacionais                                                                     | 1                 |                    |                      | 1                  | 1                 |                    |
| 8. Consciencializar os turistas e empresários para as boas pratica do turismo sustentável;                         |                   |                    |                      |                    |                   |                    |
| 9. Incentivar a cooperação entre os vários stakeholders e promover as melhores práticas                            |                   |                    |                      |                    |                   |                    |
| 10. Criar uma marca para a promoção turística do município;                                                        | 1                 | 1                  |                      | 1                  |                   |                    |
| 11. Produzir material promocional (Mapas e Brochuras);                                                             |                   |                    |                      |                    | 1                 |                    |
| 12. Desenvolver e implementar a estratégia de Marketing Digital dedicado ao turismo                                | 1                 |                    | 1                    |                    | 1                 |                    |
| 13. Desenvolver ações de promoção no concelho (presstrips e famtrips)                                              |                   | 3                  |                      | 4                  | 2                 |                    |
| 14. Realizar eventos e dinâmicas culturais;                                                                        |                   |                    |                      | 4                  | 1                 |                    |
| 15. Estudar o perfil e satisfação do turista que visita o concelho (questionários e análise de dados estatísticos) | 1                 |                    |                      |                    | 1                 |                    |
| 16. Acompanhar a satisfação dos residentes e do trade com o desenvolvimento do turismo                             | 1                 |                    | 1                    |                    | 3                 |                    |
| 17. Avaliar o impacto do turismo no concelho (criação e análise de indicadores de performance)                     |                   |                    |                      |                    | 1                 |                    |
| 18. Monitorizar o impacto e eficácia das ações comunicacionais/promocionais implementadas                          |                   |                    |                      |                    |                   |                    |
| 19. Promover e divulgar os eventos e iniciativas do município;                                                     |                   | 1                  |                      |                    |                   |                    |
| 20. Desenvolver ações de formação para os profissionais do turismo;                                                | 1                 |                    |                      | 1                  | 1                 |                    |
| 21. Criar um observatório para a monitorização e controlo da atividade turística                                   |                   |                    |                      |                    |                   |                    |
| 22. Criar merchandising promocional do município;                                                                  |                   |                    |                      |                    |                   |                    |
| 23. Criar um órgão consultivo para a gestão da atividade turística (Conselho Municipal de Turismo);                |                   |                    |                      |                    |                   |                    |

|                                                                                                                                                          |   |   |   |   |   |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|--|
| 24. Participar em feiras promocionais nacionais e internacionais;                                                                                        |   |   |   |   | 1 |  |
| 25. Avaliar o impacto dos eventos e iniciativas do município;                                                                                            |   |   |   |   | 1 |  |
| 26. Desenvolver um website 100% dedicado à promoção turística do município                                                                               |   |   |   |   | 1 |  |
| 27. Criar de um selo/certificado de qualidade para os serviços turísticos                                                                                |   |   |   |   |   |  |
| 28. Criar programas de apoio e/ou incentivos ao investimento e às empresas;                                                                              |   |   |   |   | 1 |  |
| 29. Criar um plano para o desenvolvimento turístico do concelho;                                                                                         | 3 |   |   |   | 1 |  |
| 30. Criação de áreas/zonas de proteção da natureza face à atividade turística                                                                            | 2 |   |   |   |   |  |
| 31. Valorizar e proteger os produtos e ativos endógenos e característicos do território                                                                  | 3 | 1 | 1 | 1 |   |  |
| 32. Criar e gerir redes sociais dedicadas à promoção turística do território;                                                                            | 1 |   |   |   | 1 |  |
| 33. Criar e gerir infraestruturas publicas de interesse cultural e turístico (Museus; Postos de Turismo)                                                 |   |   |   | 1 |   |  |
| 34. Gerir a classificação dos empreendimentos turísticos em parceria com o Turismo de Portugal                                                           |   |   |   |   |   |  |
| 35. Proceder ao registo dos estabelecimentos do alojamento local;                                                                                        |   |   |   |   |   |  |
| 36. Proceder à realização da vistoria dos estabelecimentos de alojamento local;                                                                          |   |   |   |   |   |  |
| 37. Propor e colaborar no desenvolvimento de programas interinstitucionais de iniciativa municipal                                                       |   |   |   |   |   |  |
| 38. Promover e coordenar a salvaguarda do património arqueológico, cultural e natural do concelho                                                        |   |   |   |   |   |  |
| 39. Desenvolver plataforma de benchmarking, com base nas melhores práticas do mercado, que suporte a definição da estratégia do município para o turismo |   |   |   |   |   |  |
| 40. Colaborar com os organismos regionais e nacionais do setor do Turismo                                                                                |   | 1 |   |   |   |  |

|                                                                                                                    | VALE DE CAMBRA    |                    | VILA POUCA DE AGUIAR |                    | MAIA              |                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------|----------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
|                                                                                                                    | PLANO ESTRATÉGICO | ESTRUTURA ORGANICA | PLANO ESTRATÉGICO    | ESTRUTURA ORGANICA | PLANO ESTRATÉGICO | ESTRUTURA ORGANICA |
| 1. Estruturar e dar informação a turistas (inventariação dos recursos)                                             |                   | 2                  |                      | 1                  | 1                 | 1                  |
| 2. Melhorar a sinalética e as acessibilidades do concelho                                                          | 3                 |                    | 1                    |                    |                   |                    |
| 3. Criar oferta (infraestruturas, património, trilhos, miradouros)                                                 | 3                 |                    | 7                    |                    | 1                 |                    |
| 4. Estruturar e promover produtos turísticos                                                                       | 1                 |                    | 1                    |                    |                   |                    |
| 5. Qualificar a oferta complementar e secundária                                                                   |                   |                    | 1                    |                    |                   |                    |
| 6. Fomentar o empreendedorismo no Turismo e atrair investimento privado                                            | 3                 |                    | 1                    |                    |                   |                    |
| 7. Integrar redes e associações internacionais                                                                     | 1                 |                    |                      |                    |                   |                    |
| 8. Consciencializar os turistas e empresários para as boas pratica do turismo sustentável;                         |                   |                    |                      |                    |                   |                    |
| 9. Incentivar a cooperação entre os vários stakeholders e promover as melhores práticas                            |                   |                    |                      |                    | 1                 | 1                  |
| 10. Criar uma marca para a promoção turística do município;                                                        |                   |                    | 1                    |                    |                   |                    |
| 11. Produzir material promocional (Mapas e Brochuras);                                                             | 1                 |                    |                      |                    | 1                 |                    |
| 12. Desenvolver e implementar a estratégia de Marketing Digital dedicado ao turismo                                | 1                 |                    | 1                    |                    | 2                 |                    |
| 13. Desenvolver ações de promoção no concelho (presstrips e famtrips)                                              | 2                 | 2                  |                      | 1                  | 1                 | 1                  |
| 14. Realizar eventos e dinâmicas culturais;                                                                        | 1                 | 1                  |                      | 2                  | 1                 |                    |
| 15. Estudar o perfil e satisfação do turista que visita o concelho (questionários e análise de dados estatísticos) |                   |                    |                      |                    |                   |                    |
| 16. Acompanhar a satisfação dos residentes e do trade com o desenvolvimento do turismo                             | 1                 |                    |                      |                    |                   |                    |
| 17. Avaliar o impacto do turismo no concelho (criação e análise de indicadores de performance)                     | 1                 |                    |                      |                    |                   |                    |
| 18. Monitorizar o impacto e eficácia das ações comunicacionais/promocionais implementadas                          |                   |                    |                      |                    |                   |                    |
| 19. Promover e divulgar os eventos e iniciativas do município;                                                     |                   |                    |                      |                    | 1                 | 2                  |
| 20. Desenvolver ações de formação para os profissionais do turismo;                                                | 1                 |                    |                      |                    |                   |                    |
| 21. Criar um observatório para a monitorização e controlo da atividade turística                                   |                   |                    |                      |                    |                   |                    |
| 22. Criar merchandising promocional do município;                                                                  |                   |                    |                      |                    |                   |                    |
| 23. Criar um órgão consultivo para a gestão da atividade turística (Conselho Municipal de Turismo);                |                   |                    |                      |                    |                   |                    |

|                                                                                                                                                          |   |   |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 24. Participar em feiras promocionais nacionais e internacionais;                                                                                        |   |   |   | 1 |   | 1 |
| 25. Avaliar o impacto dos eventos e iniciativas do município;                                                                                            | 1 |   |   |   | 1 |   |
| 26. Desenvolver um website 100% dedicado à promoção turística do município                                                                               |   |   |   |   |   |   |
| 27. Criar de um selo/certificado de qualidade para os serviços turísticos                                                                                |   |   |   |   |   |   |
| 28. Criar programas de apoio e/ou incentivos ao investimento e às empresas;                                                                              | 2 | 2 | 2 |   |   |   |
| 29. Criar um plano para o desenvolvimento turístico do concelho;                                                                                         | 1 |   | 1 |   |   |   |
| 30. Criação de áreas/zonas de proteção da natureza face à atividade turística                                                                            |   |   |   |   |   |   |
| 31. Valorizar e proteger os produtos e ativos endógenos e característicos do território                                                                  |   |   | 1 |   | 1 |   |
| 32. Criar e gerir redes sociais dedicadas à promoção turística do território;                                                                            |   |   |   |   |   |   |
| 33. Criar e gerir infraestruturas publicas de interesse cultural e turístico (Museus; Postos de Turismo)                                                 |   |   |   | 3 |   |   |
| 34. Gerir a classificação dos empreendimentos turísticos em parceria com o Turismo de Portugal                                                           |   |   |   |   |   |   |
| 35. Proceder ao registo dos estabelecimentos do alojamento local;                                                                                        |   |   |   |   |   |   |
| 36. Proceder à realização da vistoria dos estabelecimentos de alojamento local;                                                                          |   |   |   |   |   |   |
| 37. Propor e colaborar no desenvolvimento de programas interinstitucionais de iniciativa municipal                                                       |   | 1 |   |   |   |   |
| 38. Promover e coordenar a salvaguarda do património arqueológico, cultural e natural do concelho                                                        |   | 1 |   | 3 |   |   |
| 39. Desenvolver plataforma de benchmarking, com base nas melhores práticas do mercado, que suporte a definição da estratégia do município para o turismo |   |   |   |   |   |   |
| 40. Colaborar com os organismos regionais e nacionais do setor do Turismo                                                                                |   | 1 |   |   |   |   |

|                                                                                                                    | CASTELO DE PAIVA  |                    | VIANA DO CASTELO  |                    | PORTO              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
|                                                                                                                    | PLANO ESTRATÉGICO | ESTRUTURA ORGANICA | PLANO ESTRATÉGICO | ESTRUTURA ORGANICA | ESTRUTURA ORGANICA |
| 1. Estruturar e dar informação a turistas (inventariação dos recursos)                                             |                   | 2                  |                   | 1                  |                    |
| 2. Melhorar a sinalética e as acessibilidades do concelho                                                          | 2                 |                    |                   |                    |                    |
| 3. Criar oferta (infraestruturas, património, trilhos, miradouros)                                                 | 4                 | 1                  | 2                 |                    |                    |
| 4. Estruturar e promover produtos turísticos                                                                       |                   | 1                  | 1                 |                    |                    |
| 5. Qualificar a oferta complementar e secundária                                                                   | 1                 |                    | 1                 |                    |                    |
| 6. Fomentar o empreendedorismo no Turismo e atrair investimento privado                                            |                   |                    | 1                 |                    |                    |
| 7. Integrar redes e associações internacionais                                                                     |                   |                    |                   |                    | 1                  |
| 8. Consciencializar os turistas e empresários para as boas pratica do turismo sustentável;                         |                   |                    |                   |                    |                    |
| 9. Incentivar a cooperação entre os vários stakeholders e promover as melhores práticas                            |                   |                    | 1                 |                    |                    |
| 10. Criar uma marca para a promoção turística do município;                                                        |                   |                    | 1                 |                    |                    |
| 11. Produzir material promocional (Mapas e Brochuras);                                                             |                   |                    |                   |                    |                    |
| 12. Desenvolver e implementar a estratégia de Marketing Digital dedicado ao turismo                                |                   |                    |                   |                    | 3                  |
| 13. Desenvolver ações de promoção no concelho (presstrips e famtrips)                                              | 1                 |                    |                   |                    | 3                  |
| 14. Realizar eventos e dinâmicas culturais;                                                                        |                   | 1                  |                   | 2                  | 2                  |
| 15. Estudar o perfil e satisfação do turista que visita o concelho (questionários e análise de dados estatísticos) |                   |                    |                   |                    |                    |
| 16. Acompanhar a satisfação dos residentes e do trade com o desenvolvimento do turismo                             | 1                 |                    |                   |                    |                    |
| 17. Avaliar o impacto do turismo no concelho (criação e análise de indicadores de performance)                     |                   |                    |                   |                    | 2                  |
| 18. Monitorizar o impacto e eficácia das ações comunicacionais/promocionais implementadas                          |                   |                    |                   |                    |                    |
| 19. Promover e divulgar os eventos e iniciativas do município;                                                     |                   | 1                  |                   | 1                  | 1                  |
| 20. Desenvolver ações de formação para os profissionais do turismo;                                                | 2                 |                    | 5                 |                    | 2                  |
| 21. Criar um observatório para a monitorização e controlo da atividade turística                                   |                   |                    |                   |                    | 1                  |
| 22. Criar merchandising promocional do município;                                                                  |                   |                    |                   | 1                  |                    |
| 23. Criar um órgão consultivo para a gestão da atividade turística (Conselho Municipal de Turismo);                |                   |                    |                   |                    |                    |

|                                                                                                                                                          |   |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 24. Participar em feiras promocionais nacionais e internacionais;                                                                                        |   |   |   | 1 | 2 |
| 25. Avaliar o impacto dos eventos e iniciativas do município;                                                                                            |   |   |   |   |   |
| 26. Desenvolver um website 100% dedicado à promoção turística do município                                                                               |   |   |   |   |   |
| 27. Criar de um selo/certificado de qualidade para os serviços turísticos                                                                                |   |   |   |   | 1 |
| 28. Criar programas de apoio e/ou incentivos ao investimento e às empresas;                                                                              |   |   | 1 |   |   |
| 29. Criar um plano para o desenvolvimento turístico do concelho;                                                                                         | 1 |   |   |   | 3 |
| 30. Criação de áreas/zonas de proteção da natureza face à atividade turística                                                                            |   |   |   |   |   |
| 31. Valorizar e proteger os produtos e ativos endógenos e característicos do território                                                                  |   |   |   |   | 1 |
| 32. Criar e gerir redes sociais dedicadas à promoção turística do território;                                                                            |   |   |   |   |   |
| 33. Criar e gerir infraestruturas publicas de interesse cultural e turístico (Museus; Postos de Turismo)                                                 |   | 2 |   | 1 |   |
| 34. Gerir a classificação dos empreendimentos turísticos em parceria com o Turismo de Portugal                                                           |   |   |   |   |   |
| 35. Proceder ao registo dos estabelecimentos do alojamento local;                                                                                        |   |   |   |   |   |
| 36. Proceder à realização da vistoria dos estabelecimentos de alojamento local;                                                                          |   |   |   |   |   |
| 37. Propor e colaborar no desenvolvimento de programas interinstitucionais de iniciativa municipal                                                       |   | 1 |   |   | 5 |
| 38. Promover e coordenar a salvaguarda do património arqueológico, cultural e natural do concelho                                                        |   |   |   |   | 1 |
| 39. Desenvolver plataforma de benchmarking, com base nas melhores práticas do mercado, que suporte a definição da estratégia do município para o turismo |   |   |   | 1 | 1 |
| 40. Colaborar com os organismos regionais e nacionais do setor do Turismo                                                                                |   | 2 |   | 1 | 5 |

|                                                                                                                    | GAIA               | MATOSINHOS         | GUIMARÃES          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                                                                                                                    | ESTRUTURA ORGANICA | ESTRUTURA ORGANICA | ESTRUTURA ORGANICA |
| 1. Estruturar e dar informação a turistas (inventariação dos recursos)                                             | 5                  | 1                  | 2                  |
| 2. Melhorar a sinalética e as acessibilidades do concelho                                                          |                    |                    |                    |
| 3. Criar oferta (infraestruturas, património, trilhos, miradouros)                                                 | 4                  | 2                  |                    |
| 4. Estruturar e promover produtos turísticos                                                                       | 3                  | 4                  | 2                  |
| 5. Qualificar a oferta complementar e secundária                                                                   |                    |                    | 1                  |
| 6. Fomentar o empreendedorismo no Turismo e atrair investimento privado                                            |                    |                    |                    |
| 7. Integrar redes e associações internacionais                                                                     |                    |                    |                    |
| 8. Consciencializar os turistas e empresários para as boas pratica do turismo sustentável;                         |                    |                    |                    |
| 9. Incentivar a cooperação entre os vários stakeholders e promover as melhores práticas                            | 1                  | 1                  | 1                  |
| 10. Criar uma marca para a promoção turística do município;                                                        | 1                  |                    |                    |
| 11. Produzir material promocional (Mapas e Brochuras);                                                             | 2                  |                    | 1                  |
| 12. Desenvolver e implementar a estratégia de Marketing Digital dedicado ao turismo                                |                    |                    |                    |
| 13. Desenvolver ações de promoção no concelho (presstrips e famtrips)                                              | 4                  |                    | 2                  |
| 14. Realizar eventos e dinâmicas culturais;                                                                        |                    |                    | 1                  |
| 15. Estudar o perfil e satisfação do turista que visita o concelho (questionários e análise de dados estatísticos) |                    |                    |                    |
| 16. Acompanhar a satisfação dos residentes e do trade com o desenvolvimento do turismo                             |                    |                    |                    |
| 17. Avaliar o impacto do turismo no concelho (criação e analise de indicadores de performance)                     | 2                  |                    | 1                  |
| 18. Monitorizar o impacto e eficácia das ações comunicacionais/promocionais implementadas                          |                    |                    |                    |
| 19. Promover e divulgar os eventos e iniciativas do município;                                                     |                    |                    | 1                  |
| 20. Desenvolver ações de formação para os profissionais do turismo;                                                |                    |                    | 1                  |
| 21. Criar um observatório para a monitorização e controlo da atividade turística                                   | 2                  |                    | 2                  |
| 22. Criar merchandising promocional do município;                                                                  |                    |                    |                    |
| 23. Criar um órgão consultivo para a gestão da atividade turística (Conselho Municipal de Turismo);                |                    |                    |                    |

|                                                                                                                                                          |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|
| 24. Participar em feiras promocionais nacionais e internacionais;                                                                                        | 4 |   | 1 |
| 25. Avaliar o impacto dos eventos e iniciativas do município;                                                                                            |   |   |   |
| 26. Desenvolver um website 100% dedicado à promoção turística do município                                                                               | 2 |   | 1 |
| 27. Criar de um selo/certificado de qualidade para os serviços turísticos                                                                                |   |   |   |
| 28. Criar programas de apoio e/ou incentivos ao investimento e às empresas;                                                                              |   |   |   |
| 29. Criar um plano para o desenvolvimento turístico do concelho;                                                                                         | 2 | 2 | 2 |
| 30. Criação de áreas/zonas de proteção da natureza face à atividade turística                                                                            |   |   |   |
| 31. Valorizar e proteger os produtos e ativos endógenos e característicos do território                                                                  | 4 |   |   |
| 32. Criar e gerir redes sociais dedicadas à promoção turística do território;                                                                            |   |   | 1 |
| 33. Criar e gerir infraestruturas publicas de interesse cultural e turístico (Museus; Postos de Turismo)                                                 | 2 | 1 |   |
| 34. Gerir a classificação dos empreendimentos turísticos em parceria com o Turismo de Portugal                                                           | 2 |   | 1 |
| 35. Proceder ao registo dos estabelecimentos do alojamento local;                                                                                        | 4 |   | 3 |
| 36. Proceder à realização da vistoria dos estabelecimentos de alojamento local;                                                                          | 5 |   |   |
| 37. Propor e colaborar no desenvolvimento de programas interinstitucionais de iniciativa municipal                                                       |   |   |   |
| 38. Promover e coordenar a salvaguarda do património arqueológico, cultural e natural do concelho                                                        | 2 |   |   |
| 39. Desenvolver plataforma de benchmarking, com base nas melhores práticas do mercado, que suporte a definição da estratégia do município para o turismo |   |   |   |
| 40. Colaborar com os organismos regionais e nacionais do setor do Turismo                                                                                |   |   | 2 |

## Apêndice III – Inquérito por questionário

### As competências das autarquias na gestão do Turismo

---

Início do bloco: Bloco de questões por defeito

No âmbito da dissertação de Mestrado em Turismo e Inovação, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viana do Castelo cujo tema é “O papel das autarquias no planeamento e gestão da atividade turística na perspetiva dos técnicos de turismo dos municípios: o caso do Norte de Portugal” é essencial a recolha de informação sobre o seu ponto de vista relativamente ao tema supracitado. Tratamento de dados: Este estudo respeita as regras de privacidade dos inquiridos, garantindo a segurança e a confidencialidade das informações recolhidas em estrito cumprimento com o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGDP). Os dados pessoais recolhidos destinam-se apenas a análise estatística, no âmbito de realização de um projeto de investigação. De acordo com a Lei da Proteção de Dados Pessoais das Pessoas Singulares (Regulamento (EU) 2016/679), a informação recolhida com este questionário on-line será objeto de tratamento de dados, num contexto de investigação, garantindo-se a sua proteção e confidencialidade, abstendo-se de cedê-los a terceiros.

Fim do bloco: Bloco de questões por defeito

---

Início do bloco: Bloco 1

Na resposta ao questionário assinale a opção que corresponde à sua opinião, tendo por base a sua experiência na área do turismo. Considera que a sua Câmara Municipal tem iniciativas nas seguintes áreas de atuação?

#### Q1 ESTRUTURAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DA OFERTA

|                                                                                                | Discordo<br>totalmente<br>(1) | Discordo<br>parcialmente<br>(2) | Nem<br>concordo<br>nem<br>discordo<br>(3) | Concordo<br>parcialmente<br>(4) | Concordo<br>totalmente<br>(5) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| Criação de oferta a nível de infraestruturas, trilhos, miradouros, etc. (1)                    | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>                     | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>         |
| Estruturação e desenvolvimento de produtos turísticos (2)                                      | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>                     | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>         |
| Qualificação da oferta turística complementar e secundária do destino (3)                      | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>                     | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>         |
| Promoção de um ambiente de transição para um turismo mais sustentável (4)                      | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>                     | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>         |
| Organização de eventos e dinâmicas culturais (5)                                               | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>                     | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>         |
| Desenvolvimento de ações de formação para os profissionais do setor do turismo do concelho (6) | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>                     | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>         |
| Criação de um sistema de avaliação e certificação da qualidade das empresas turísticas (7)     | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>                     | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>         |

#### Q2 PROMOÇÃO E COMUNICAÇÃO DO DESTINO

|                                                                                                   | Discordo<br>totalmente<br>(1) | Discordo<br>parcialmente<br>(2) | Nem<br>concordo<br>nem<br>discordo<br>(3) | Concordo<br>parcialmente<br>(4) | Concordo<br>totalmente<br>(5) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| Criação de uma marca para a promoção turística do município (ex.: Visitarcos) (1)                 | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>                     | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>         |
| Produção e difusão de material promocional e informativo sobre o concelho (Mapas e Brochuras) (2) | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>                     | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>         |
| Desenvolvimento e implementação de uma estratégia de Marketing dedicado ao turismo (3)            | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>                     | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>         |

|                                                                                                                                                                                |                            |                              |                                  |                              |                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Desenvolvimento de ações de promoção no concelho, dos eventos e iniciativas culturais (4)                                                                                      | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>      |
| Criação e venda de merchandising promocional do município (5)                                                                                                                  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>      |
| Participação em feiras e eventos promocionais nacionais e internacionais (6)                                                                                                   | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>      |
| Desenvolvimento e gestão de um website 100% dedicado à promoção turística do município (7)                                                                                     | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>      |
| Desenvolvimento de marketing digital e/ou gestão de redes sociais do município (8)                                                                                             | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>      |
| Q3 GESTÃO DA ATIVIDADE TURÍSTICA                                                                                                                                               |                            |                              |                                  |                              |                            |
|                                                                                                                                                                                | Discordo totalmente<br>(1) | Discordo parcialmente<br>(2) | Nem concordo nem discordo<br>(3) | Concordo parcialmente<br>(4) | Concordo totalmente<br>(5) |
| Inventariação dos recursos turísticos e restante oferta turística do território (1)                                                                                            | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>      |
| Estruturação de conteúdos e prestação de informação aos turistas (2)                                                                                                           | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>      |
| Implementação e melhoramento da sinalética turística direcional do município (3)                                                                                               | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>      |
| Melhoramento das acessibilidades e da mobilidade do concelho (4)                                                                                                               | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>      |
| Fomentação do empreendedorismo no Turismo, atração de investimento privado, dar apoio às empresas e empresários e criar programas de apoio e/ou incentivos ao investimento (5) | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>      |
| Incentivar a cooperação entre os vários stakeholders e promover as melhores práticas (6)                                                                                       | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>      |
| Criação de um órgão consultivo para a gestão da atividade turística (Conselho Municipal de Turismo) (7)                                                                        | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>      |

|                                                                                                                                                                                      |                       |                       |                       |                       |                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Criação e implementação de um plano para o desenvolvimento turístico do concelho (8)                                                                                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Valorização e proteção dos produtos e ativos endógenos e característicos do território (9)                                                                                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Promoção e coordenação da salvaguarda do património cultural e natural do concelho (10)                                                                                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Criação e gestão de equipamentos e serviços de interesse turístico (Museus; Postos de Turismo) (11)                                                                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Gestão da classificação dos empreendimentos turísticos em parceria com o Turismo de Portugal (12)                                                                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Criação e implementação do Regulamento Municipal para o Alojamento Local, procedendo ao registo dos estabelecimentos do alojamento local e à realização as respetivas vistorias (13) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Propor e colaborar no desenvolvimento de programas interinstitucionais e em rede (14)                                                                                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Colaboração com os demais organismos regionais e nacionais do setor do Turismo (15)                                                                                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|                                                                                                                       |                            |                              |                                  |                              |                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Q4 MONITORIZAÇÃO                                                                                                      | Discordo totalmente<br>(1) | Discordo parcialmente<br>(2) | Nem concordo nem discordo<br>(3) | Concordo parcialmente<br>(4) | Concordo totalmente<br>(5) |
| Estudo do perfil e satisfação dos turistas que visitam o concelho (questionários e análise de dados estatísticos) (1) | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>      |
| Acompanhamento da satisfação dos residentes com a atividade turística (2)                                             | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>      |
| Avaliação da satisfação das empresas com a performance do turismo (3)                                                 | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>      |

|                                                                                                                                           |                       |                       |                       |                       |                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Avaliação do impacto do turismo no concelho a partir de um sistema de monitorização com indicadores e mecanismos de recolha a definir (4) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Avaliação do impacto dos eventos e iniciativas do município (5)                                                                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Monitorização dos fluxos às atrações e serviços turísticos do concelho (6)                                                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Avaliação do impacto da comunicação, nomeadamente do uso das redes sociais, sítio internet e outros suportes de comunicação (7)           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Fim do bloco: Bloco 1

Início do bloco: Bloco 2

Na resposta ao questionário assinale a opção que corresponde à sua opinião, tendo por base a sua experiência na área do turismo. Concorda ou não que esta deve ser uma competência dos municípios?

#### Q5 ESTRUTURAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DA OFERTA

|                                                                             | Discordo totalmente<br>(1) | Discordo parcialmente<br>(2) | Nem concordo nem discordo<br>(3) | Concordo parcialmente<br>(4) | Concordo totalmente<br>(5) |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Criação de oferta a nível de infraestruturas, trilhos, miradouros, etc. (1) | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>      |
| Estruturação e desenvolvimento de produtos turísticos (2)                   | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>      |
| Qualificação da oferta turística complementar e secundária do destino (3)   | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>      |
| Promoção de um ambiente de transição para um turismo mais sustentável (4)   | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>      |

|                                                                                                |                       |                       |                       |                       |                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Organização de eventos e dinâmicas culturais (5)                                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Desenvolvimento de ações de formação para os profissionais do setor do turismo do concelho (6) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Criação de um sistema de avaliação e certificação da qualidade das empresas turísticas (7)     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

## Q6 PROMOÇÃO E COMUNICAÇÃO DO DESTINO

|                                                                                                   | Discordo totalmente<br>(1) | Discordo parcialmente<br>(2) | Nem concordo nem discordo<br>(3) | Concordo parcialmente<br>(4) | Concordo totalmente<br>(5) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Criação de uma marca para a promoção turística do município (ex.: Visitarcos) (1)                 | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>      |
| Produção e difusão de material promocional e informativo sobre o concelho (Mapas e Brochuras) (2) | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>      |
| Desenvolvimento e implementação de uma estratégia de Marketing dedicado ao turismo (3)            | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>      |
| Desenvolvimento de ações de promoção no concelho, dos eventos e iniciativas culturais (4)         | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>      |
| Criação e venda de merchandising promocional do município (5)                                     | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>      |
| Participação em feiras e eventos promocionais nacionais e internacionais (6)                      | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>      |
| Desenvolvimento e gestão de um website 100% dedicado à promoção turística do município (7)        | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>      |
| Desenvolvimento de marketing digital e/ou gestão de redes sociais do município (8)                | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>      |

## Q7 GESTÃO DA ATIVIDADE TURÍSTICA

|                                                                                                                                                                                | Discordo<br>totalmente<br>(1) | Discordo<br>parcialmente<br>(2) | Nem<br>concordo<br>nem<br>discordo<br>(3) | Concordo<br>parcialmente<br>(4) | Concordo<br>totalmente<br>(5) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| Inventariação dos recursos turísticos e restante oferta turística do território (1)                                                                                            | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>                     | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>         |
| Estruturação de conteúdos e prestação de informação aos turistas (2)                                                                                                           | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>                     | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>         |
| Implementação e melhoramento da sinalética turística direcional do município (3)                                                                                               | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>                     | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>         |
| Melhoramento das acessibilidades e da mobilidade do concelho (4)                                                                                                               | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>                     | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>         |
| Fomentação do empreendedorismo no Turismo, atração de investimento privado, dar apoio às empresas e empresários e criar programas de apoio e/ou incentivos ao investimento (5) | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>                     | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>         |
| Incentivar a cooperação entre os vários stakeholders e promover as melhores práticas (6)                                                                                       | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>                     | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>         |
| Criação de um órgão consultivo para a gestão da atividade turística (Conselho Municipal de Turismo) (7)                                                                        | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>                     | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>         |
| Criação e implementação de um plano para o desenvolvimento turístico do concelho (8)                                                                                           | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>                     | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>         |
| Valorização e proteção dos produtos e ativos endógenos e característicos do território (9)                                                                                     | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>                     | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>         |
| Promoção e coordenação da salvaguarda do património cultural e natural do concelho (10)                                                                                        | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>                     | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>         |
| Criação e gestão de equipamentos e serviços de interesse turístico (Museus;                                                                                                    | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>                     | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>         |

|                                                                                                                                                                                      |                       |                       |                       |                       |                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Postos de Turismo) (11)                                                                                                                                                              |                       |                       |                       |                       |                       |
| Gestão da classificação dos empreendimentos turísticos em parceria com o Turismo de Portugal (12)                                                                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Criação e implementação do Regulamento Municipal para o Alojamento Local, procedendo ao registo dos estabelecimentos do alojamento local e à realização as respetivas vistorias (13) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Propor e colaborar no desenvolvimento de programas interinstitucionais e em rede (14)                                                                                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Colaboração com os demais organismos regionais e nacionais do setor do Turismo (15)                                                                                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| Q8 MONITORIZAÇÃO                                                                                                                          | Discordo totalmente<br>(1) | Discordo parcialmente<br>(2) | Nem concordo nem discordo<br>(3) | Concordo parcialmente<br>(4) | Concordo totalmente<br>(5) |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Estudo do perfil e satisfação dos turistas que visitam o concelho (questionários e análise de dados estatísticos) (1)                     | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>      |
| Acompanhamento da satisfação dos residentes com a atividade turística (2)                                                                 | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>      |
| Avaliação da satisfação das empresas com a performance do turismo (3)                                                                     | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>      |
| Avaliação do impacto do turismo no concelho a partir de um sistema de monitorização com indicadores e mecanismos de recolha a definir (4) | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>      |
| Avaliação do impacto dos eventos e iniciativas do município (5)                                                                           | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>      |
| Monitorização dos fluxos às atrações e serviços turísticos do concelho (6)                                                                | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/>      |

Avaliação do impacto da comunicação, nomeadamente do uso das redes sociais, sítio internet e outros suportes de comunicação (7)

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Fim do bloco: Bloco 2

---

Início do bloco: Bloco 3

Q9 Existe alguma competência que considere importante/relevante e que não está nas opções anteriores. Se sim, quais?

---

Fim do bloco: Bloco 3

---

Início do bloco: Bloco 4

Q10 Sexo

- ☐ Masculino (1)
- ☐ Feminino (2)
- ☐ Não binário / terceiro género (3)
- ☐ Prefiro não dizer (4)

Q11 Idade

- ☐ Menos de 18 (1)
- ☐ 18 - 24 (2)
- ☐ 25 - 34 (3)
- ☐ 35 - 44 (4)
- ☐ 45 - 54 (5)
- ☐ 55 - 64 (6)
- ☐ 65 - 74 (7)

- ☐ 75 - 84 (8)
- ☐ 85 ou mais (9)

Q12 Categoria técnica

- ☐ Assistente Operacional (1)
- ☐ Assistente Técnico (2)
- ☐ Coordenador Técnico (3)
- ☐ Técnico Superior (4)
- ☐ Chefe de Secção/Serviço ou Dirigente (5)
- ☐ Outro (6)

Q13 Qualificações

- ☐ Nível II (Ensino Básico) (1)
- ☐ Nível III (Ensino Secundário) (2)
- ☐ Nível IV (Ensino Secundário Profissional) (3)
- ☐ Nível V (Técnico Superior Profissional) (4)
- ☐ Nível VI (Licenciatura) (5)
- ☐ Nível VII (Mestrado) (6)
- ☐ Nível VIII (Doutoramento) (7)
- ☐ Sem qualificações (8)

Q14 Área de Formação

- ☐ Turismo (1)
- ☐ Marketing e Comunicação (2)
- ☐ Línguas Aplicadas (3)
- ☐ Gestão (4)
- ☐ Administração Pública (5)
- ☐ História, Património e Arqueologia (6)
- ☐ Sociologia (7)
- ☐ Geografia e Planeamento (8)
- ☐ Outro (9)

Q15 Há quantos anos desempenha funções na Administração Pública Local?

- ☐ Menos de 5 anos (1)
- ☐ 5 a 10 anos (2)
- ☐ 11 a 20 anos (3)
- ☐ 21 a 30 anos (4)
- ☐ 31 a 40 anos (5)
- ☐ Mais de 40 anos (6)

Q16 Trabalha diretamente ligado(a) ao serviço de Turismo?

- ☐ Sim (1)
- ☐ Não (2)

Q17 Se não, indique qual o serviço/setor

---

Fim do bloco: Bloco 4

---

## Apêndice IV – Atuais competências das autarquias (listagem ordenada)

| Competências                                                                                                                                                               | Valor Médio* |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Criação de oferta a nível de infraestruturas, trilhos, miradouros, etc.                                                                                                    | 4,35         |
| Organização de eventos e dinâmicas culturais                                                                                                                               | 4,35         |
| Estruturação de conteúdos e prestação de informação aos turistas                                                                                                           | 4,32         |
| Produção e difusão de material promocional e informativo sobre o concelho (Mapas e Brochuras)                                                                              | 4,30         |
| Inventariação dos recursos turísticos e restante oferta turística do território                                                                                            | 4,30         |
| Desenvolvimento de ações de promoção no concelho, dos eventos e iniciativas culturais                                                                                      | 4,27         |
| Participação em feiras e eventos promocionais nacionais e internacionais                                                                                                   | 4,27         |
| Criação e gestão de equipamentos e serviços de interesse turístico (Museus; Postos de Turismo)                                                                             | 4,27         |
| Colaboração com os demais organismos regionais e nacionais do setor do Turismo                                                                                             | 4,18         |
| Promoção e coordenação da salvaguarda do património cultural e natural do concelho                                                                                         | 4,15         |
| Valorização e proteção dos produtos e ativos endógenos e característicos do território                                                                                     | 4,15         |
| Estruturação e desenvolvimento de produtos turísticos                                                                                                                      | 4,12         |
| Criação de uma marca para a promoção turística do município (ex.: Visitarcos)                                                                                              | 4,10         |
| Melhoramento das acessibilidades e da mobilidade do concelho                                                                                                               | 4,02         |
| Desenvolvimento e gestão de um website 100% dedicado à promoção turística do município                                                                                     | 3,93         |
| Implementação e melhoramento da sinalética turística direcional do município                                                                                               | 3,92         |
| Qualificação da oferta turística complementar e secundária do destino                                                                                                      | 3,90         |
| Gestão da classificação dos empreendimentos turísticos em parceria com o Turismo de Portugal                                                                               | 3,87         |
| Fomentação do empreendedorismo no Turismo, atração de investimento privado, dar apoio às empresas e empresários e criar programas de apoio e/ou incentivos ao investimento | 3,85         |
| Desenvolvimento de marketing digital e/ou gestão de redes sociais do município                                                                                             | 3,82         |
| Incentivar a cooperação entre os vários stakeholders e promover as melhores práticas                                                                                       | 3,82         |
| Promoção de um ambiente de transição para um turismo mais sustentável                                                                                                      | 3,80         |

|                                                                                                                                                                                 |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Propor e colaborar no desenvolvimento de programas interinstitucionais e em rede                                                                                                | 3,80 |
| Estudo do perfil e satisfação dos turistas que visitam o concelho (questionários e análise de dados estatísticos)                                                               | 3,75 |
| Criação e implementação do Regulamento Municipal para o Alojamento Local, procedendo ao registo dos estabelecimentos do alojamento local e à realização as respetivas vistorias | 3,73 |
| Monitorização dos fluxos às atrações e serviços turísticos do concelho                                                                                                          | 3,73 |
| Criação e implementação de um plano para o desenvolvimento turístico do concelho                                                                                                | 3,68 |
| Desenvolvimento e implementação de uma estratégia de Marketing dedicado ao turismo                                                                                              | 3,62 |
| Criação e venda de merchandising promocional do município                                                                                                                       | 3,58 |
| Avaliação do impacto da comunicação, nomeadamente do uso das redes sociais, sítio internet e outros suportes de comunicação                                                     | 3,57 |
| Avaliação do impacto dos eventos e iniciativas do município                                                                                                                     | 3,53 |
| Acompanhamento da satisfação dos residentes com a atividade turística                                                                                                           | 3,48 |
| Avaliação da satisfação das empresas com a performance do turismo                                                                                                               | 3,47 |
| Desenvolvimento de ações de formação para os profissionais do setor do turismo do concelho                                                                                      | 3,40 |
| Avaliação do impacto do turismo no concelho a partir de um sistema de monitorização com indicadores e mecanismos de recolha a definir                                           | 3,32 |
| Criação de um órgão consultivo para a gestão da atividade turística (Conselho Municipal de Turismo)                                                                             | 3,20 |
| Criação de um sistema de avaliação e certificação da qualidade das empresas turísticas                                                                                          | 2,95 |

\*O valor médio apresentado foi obtido com a realização dos inquéritos por questionário

## Apêndice V –Competências que deveriam ser das autarquias (listagem ordenada)

| Competências                                                                                                      | Valor Médio* |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Estruturação de conteúdos e prestação de informação aos turistas                                                  | 4,58         |
| Criação de oferta a nível de infraestruturas, trilhos, miradouros, etc.                                           | 4,57         |
| Inventariação dos recursos turísticos e restante oferta turística do território                                   | 4,52         |
| Promoção e coordenação da salvaguarda do património cultural e natural do concelho                                | 4,48         |
| Criação e gestão de equipamentos e serviços de interesse turístico (Museus; Postos de Turismo)                    | 4,48         |
| Implementação e melhoramento da sinalética turística direcional do município                                      | 4,47         |
| Estudo do perfil e satisfação dos turistas que visitam o concelho (questionários e análise de dados estatísticos) | 4,47         |
| Organização de eventos e dinâmicas culturais                                                                      | 4,45         |
| Produção e difusão de material promocional e informativo sobre o concelho (Mapas e Brochuras)                     | 4,45         |
| Valorização e proteção dos produtos e ativos endógenos e característicos do território                            | 4,45         |
| Monitorização dos fluxos às atrações e serviços turísticos do concelho                                            | 4,45         |
| Criação de uma marca para a promoção turística do município (ex.: Visitarcos)                                     | 4,43         |
| Desenvolvimento de ações de promoção no concelho, dos eventos e iniciativas culturais                             | 4,43         |
| Colaboração com os demais organismos regionais e nacionais do setor do Turismo                                    | 4,43         |
| Estruturação e desenvolvimento de produtos turísticos                                                             | 4,42         |
| Melhoramento das acessibilidades e da mobilidade do concelho                                                      | 4,40         |
| Participação em feiras e eventos promocionais nacionais e internacionais                                          | 4,37         |
| Avaliação do impacto dos eventos e iniciativas do município                                                       | 4,37         |
| Criação e implementação de um plano para o desenvolvimento turístico do concelho                                  | 4,35         |
| Acompanhamento da satisfação dos residentes com a atividade turística                                             | 4,35         |
| Desenvolvimento de marketing digital e/ou gestão de redes sociais do município                                    | 4,33         |

|                                                                                                                                                                                 |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Desenvolvimento e implementação de uma estratégia de Marketing dedicado ao turismo                                                                                              | 4,32 |
| Avaliação do impacto do turismo no concelho a partir de um sistema de monitorização com indicadores e mecanismos de recolha a definir                                           | 4,30 |
| Avaliação do impacto da comunicação, nomeadamente do uso das redes sociais, sítio internet e outros suportes de comunicação                                                     | 4,30 |
| Promoção de um ambiente de transição para um turismo mais sustentável                                                                                                           | 4,28 |
| Incentivar a cooperação entre os vários stakeholders e promover as melhores práticas                                                                                            | 4,28 |
| Desenvolvimento de ações de formação para os profissionais do setor do turismo do concelho                                                                                      | 4,27 |
| Criação e venda de merchandising promocional do município                                                                                                                       | 4,27 |
| Propor e colaborar no desenvolvimento de programas interinstitucionais e em rede                                                                                                | 4,27 |
| Desenvolvimento e gestão de um website 100% dedicado à promoção turística do município                                                                                          | 4,23 |
| Gestão da classificação dos empreendimentos turísticos em parceria com o Turismo de Portugal                                                                                    | 4,23 |
| Qualificação da oferta turística complementar e secundária do destino                                                                                                           | 4,22 |
| Avaliação da satisfação das empresas com a performance do turismo                                                                                                               | 4,22 |
| Criação de um órgão consultivo para a gestão da atividade turística (Conselho Municipal de Turismo)                                                                             | 4,20 |
| Fomentação do empreendedorismo no Turismo, atração de investimento privado, dar apoio às empresas e empresários e criar programas de apoio e/ou incentivos ao investimento      | 4,15 |
| Criação de um sistema de avaliação e certificação da qualidade das empresas turísticas                                                                                          | 4,12 |
| Criação e implementação do Regulamento Municipal para o Alojamento Local, procedendo ao registo dos estabelecimentos do alojamento local e à realização as respetivas vistorias | 4,12 |

\*O valor médio apresentado foi obtido com a realização dos inquéritos por questionário